

INNOVASJON I NORSK NÆRINGS LIV

”Hvordan kan en kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn bidra til innovasjon i norsk næringsliv?”

Av
Tanja Holmen og Hanne Falstad

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS) og
Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet (DPU)
for graden

Master of Knowledge Management
(Master i Kunnskapsledelse)
2013



SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter(e):

TANJA HOLMEN

HANNE FALSTAD

Tittel:

HOVEDEN RÅD EN KUNNSKAPSLEDER MED

INNVANDERBAGGRUNN BIDRA TIL INNOVASJON I NORSK NÆRINGSLEV

Studieprogram:

MASTER I KUNNSKAPSLEDELSE (MIL) 2011-2013

Kryss av:



Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv



Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre
Kan frigis fra: _____

Dato: 12/8-2013

Hanne Falstad

underskrift

Tanja Holmen

underskrift

underskrift

underskrift

underskrift

underskrift

1. Forord

"Der alle tenker likt tenkes det lite"

(Walter Lippman 1889-1974)

Vi har begge arbeidet i privat næringsliv siden begynnelsen av 90-tallet, og begge har gjennom ulike arbeidsmiljø deltatt aktivt i kunnskapsutviklings - og innovasjonsprosesser gjennom arbeidet vårt. Dette har bidratt til et sterkt engasjement på innovasjon som begrep samt hva som er driverne for innovasjon i det norske næringslivet.

I arbeidet med denne masteroppgaven har vi fått muligheten til å jobbe med et tema som begge er svært interessert i og opptatte av. Når vi nå står ved slutten av denne reisen har vi i fellesskap oppsummert og konkludert med at det faglige utbyttet har stått seg godt i forhold til de forventningene vi startet med. Samarbeidet vårt har vært godt, og det har vært motiverende å skrive sammen med noen, fordi de progresjonsplanene vi har utarbeidet har blitt opplevd som mer forpliktende. Dessuten har vi opplevd det som ekstra lærerikt å ha noen å drøfte de ulike utfordringer som dukker opp underveis med. Vi har gjennom hele skriveprosessen hatt gode refleksjonsmøter av ulik art som både har bidratt til å skape fremdrift i prosessen men også har gitt oss mulighet til å lære hverandre bedre å kjenne, noe som kanskje i oppgaveskrivingens siste fase har vært spesielt viktig. Vi har klart å skape oss et godt mentalt sted å være sammen hvor det har vært takhøyde for både latter og alvor og hvor eventuelle uenigheter om innhold og større og mindre veivalg har fått positive fortegn og skapt fruktbare brytninger mht. vårt felles arbeid.

Noe av målet med studiet er å utdanne reflekterte praktikere, og det målet har vi jobbet mot ved å velge denne oppgaven. Vi har lært mye om det teoretiske fundamentet for innovasjon, organisasjonskultur og kunnskapsledelse og hvordan disse tre elementene kan spille sammen i en flik av den virkelige verden som vi har forsøkt å se på gjennom denne oppgaven. Vår evne til å reflektere over de praksiser som vi til daglig er en del av, har til tider vært krevende, men veldig lærerikt. Når vi nå står ved veis ende mener vi at vi har skaffet oss et bedre innblikk i hvordan innovasjon i virksomheter kan fungere i praksis og vi mener også at vi mer tydelig enn før kan ane hvilke avgjørende forhold som kan fungere som drivere for innovasjon i norsk næringsliv.

Vår veileder Trond Stiklestad har vært en god kilde til å skape klarhet i tankerne våre når de har kvernet seg fast. Spesielt i begynnelsen av arbeidet var det viktig med god faglig veiledning for å stake ut kursen og for å løfte blikket. En stor takk til Trond. Vi vil også takke våre arbeidsgivere som har vært med å legge til rette for at vi har fått utvikle oss faglig og våre to samboere og øvrige familie som det siste året har holdt hus og hjem sammen og gitt avkall på mye for at vi skulle komme i havn med denne masteroppgaven i en travel tid med jobb og andre viktige påliggende arbeidsoppgaver.

Til slutt vil vi takke ledelse og velvillige respondenter fra casebedriften vår, uten dere hadde denne oppgaven aldri latt seg gjennomføre. Med stort engasjement åpnet dere opp arbeidshverdagen deres for oss og lot oss få innblikk i prosesser og tanker rundt et tema som av enkelte kanskje kan oppfattes som kontroversielt. Sporty innsats og gode dialoger ga oss sjansen til å ta et kikkertsikteblikk inn i praksisen av et tema som er dagsaktuelt og viktig i norsk næringsliv og for AS Norge videre inn i fremtiden. Tusen takk for tilliten, det har vært ubetalelig.

Vi går heller ikke av veien for å takke hverandre. Takk til Hanne med sitt klare, systematiske og analytiske blikk, hun med et eget indre driv for løsninger som har kjørt prosess og hatt hånd på struktur hele veien og takk til Tanja med sine vurderinger og formuleringer og evne til å stille kritiske spørsmål.

Vi har vært gode på ulike felt når det gjaldt som mest, spilt hverandre bedre og i felleskap drevet frem en oppgave vi er stolte av og vi er i all hovedsak veldig fornøyde med det arbeidet vi har gjort i forbindelse med denne oppgaven.

Arbeidet har avkrevd viljestyrke, pågangsmot og selvdisciplin. Vi har valgt å jobbe jevnt og trutt, for å ha den nødvendige framdrift i arbeidet. Dette synes vi at vi har lykket med, og vi er fornøyd med den oppgaven som foreligger.

Tanja Holmen og Hanne Falstad

2. Sammendrag

I denne oppgaven søker vi å belyse hvorvidt en konkret faktor kan utgjøre en av driverne til innovasjon i norsk næringsliv. Vi har avgrenset oppgaven ved spesielt å forsøke på best mulig måte å belyse spørsmålet om hvorvidt en kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn kan bidra til innovasjon i norsk næringsliv.

Vår analyse og våre funn er knyttet opp til å se på innvandrere som driver til innovasjon, se på hvordan innvanderens bidrag inn i organisasjonskulturen kan bidra til økt innovasjon i en virksomhet, samt å se på innvandreren i en kunnskapsledelsesfunksjon for å se om dette kan bidra til innovasjon i norsk næringsliv.

Vi ønsket å anskueliggjøre relasjonen mellom de tre hovedkategoriene, innovasjon, organisasjonskultur og kunnskapsledelse og en fjerde komponent, selve innvandrerbegrepet. Dette for best mulig å forsøke å belyse og besvare problemstillingen. For å hjelpe oss med dette valgte vi ulike teoretiske bidrag, som vi mente var spennende og formålstjenlig å benytte i arbeidet med å belyse problemstillingen vår. Disse utvalgte teoretikerne er i hovedsak Lotte Darsø (2012), Richard Florida (2005), Therese Amabile (1998), Donald Hislop (2009) og von Krogh et al. (2010), med understøtte fra andre teoretikere.

Vi har benyttet en ren kvalitativ metode med utgangspunkt i et case. Caset vårt er fra en internasjonal virksomhet innenfor rådgivning og revisjon. Vi har gjennomført 11 dybdeintervjuer av virksomhetens partnere, konsernledelse, direktører, avdelingsledere og rådgivere.

I bearbeidelsen av intervjuene har vi funnet at virksomheten har fokus på innovasjon og virksomheten har etablert flere innovasjonsprosesser som viser at de ønsker å være innovative også i praksis. Virksomheten ser også behovet og gevinsten i forhold til innovasjon ved å ha mangfold i lederposisjoner.

Vårt hovedfunn er at mangfold i kraft av en innvandrer som kunnskapsleder i en lederposisjon bidrar til innovasjon i Norsk næringsliv. Funnene sier at en innvandrer i lederposisjon bidrar til nytenkning pga av at vedkommende kommer inn med en annerledeshet i form av blant annet språk og kultur. Dette er drivere som kan bidra til nyskaping.

Virksomheten jobber målrettet med innovasjonsprosesser på daglig basis, dette gjennom konkrete kundeprosjekt hvor formålet er å finne gode løsninger på kundenes utfordringer samt å bygge opp kompetansen til teammedlemmene i relasjon med problemeiere og spesialister utenfra. Både virksomhetens ledelse og ansatte tilkjenner at innovasjon først og fremst pågår i konkrete prosesser. Begge parter angir at innovasjons- og nyskappingsarbeidet i de konkrete teamgruppene har fokus på løsninger med økonomiske gevinst som mål, og at den målbare verdien med

nyskappingsarbeidet er overordnet. Vi finner at begge parter underkjenner verdien i den kompetanseoppbyggingen og kunnskapsdelingen som finner sted i disse prosessene og som mest trolig har en meget høy verdi for virksomheten skulle den ha blitt verdsatt og omsatt i økonomisk gevinst.

Vi fant at ledelsen under ett og mange av de ansatte vi intervjuet satte opplærings – og coaching systemet inkorporert i virksomhetens individuelle treningsprogram samt en sterk kurs – og seminarkultur, som avgjørende for kunnskapstilnærkelse hos de ansatte, og følgelig viktig mht. bidrag inn i innovasjonsarbeidet i virksomheten.

Når det kommer til hvordan det i virksomheten jobbes med initiativ til løsninger og forslag til nyskaping blant de ansatte virker det som det er enighet i at innovasjonsinitiativ utenom de konkrete teamprosjektene har dårligere kår enn man skulle forvente. Flere av de ansatte er av den oppfatning at kart og terreng ikke helt stemmer overens. Det oppfordres fra ledelsens side til å holde innovasjonstanken høyt, men det er lite formalisert rundt dette tema som kan veilede og guide initiativtakere til å få gjort noe mer konkret med ideene som dukker opp. Denne mangelen på strukturert og formalisert forankring bidrar til at gode ideer ikke får vekst og initiativene avtar etter hvert som man erfarer opplevelsen av mangel på substans i oppfordringene rundt innovasjonsinitiativ.

Virksomheten har en organisasjonskultur preget av høy toleranse for mangfold selv om dette ikke er en uttalt verdi i virksomheten.

De ansatte opplever at mangfoldskulturen blomstrer og opplever denne som viktig og avgjørende for fremdrift i teamarbeid, løsningsorienterte prosesser og for at innovasjonsarbeid faktisk skjer.

Flere tilskriver mangfoldet en så viktig plass at det på en måte menes å danne selve grunnlaget for virksomhetens suksess.

Flere påpeker i denne sammenheng viktigheten av at det ikke er mangfoldet i seg selv som skaper de gode dynamikkene og de gode og spennende brytningene i arbeidet, men at det er personene bak som teller, samtidig understrekes det at hos enhver ansatt i virksomheten ligger en fagkompetanse i bunnen. De ansatte er rekruttert med utgangspunkt i kompetanse og formalkunnskaper godt over gjennomsnittet for fagområdet og også med tanke på at dette er fagmennsker som skal mestre i team og som skal evne å være løsningsorienterte på fellesskapets vegne. Dette i en virksomhet hvor den individuelle konkurransen er høy mht. prestasjonsnivå både mht. avlønningssystemet men også mht. opprykksystemet i partnerskapsorganisasjonen.

Det står klart for oss at holdningene til mangfold i denne virksomheten, blant de ansatte, er uomtvistelig positiv. Det forholder seg også slik at nettopp på bakgrunn av sikkerheten rundt formalkompetansen til den enkelte så er også toleransen til det å ha kunnskapsledere med innvandrerbakgrunn høy. De aller fleste er av den oppfatning av at mangfold i ledelsen kun kan være

et positivt bidrag inn til økt innovasjon i virksomheten såfremt de grunnleggende formalkunnskapene hos denne gruppen ledere er den samme som for ledere uten innvandrerbakgrunn.

Av dette kan vi utlede at vårt viktigste funn, og vårt hovedfunn i denne oppgaven er at en kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn kan bidra inn positivt til innovasjon i virksomheten så fremt hans eller hennes formalkunnskaper er den samme som hos sine kolleger.

Kunnskapslederen med innvandrerbakgrunn bidrar til innovasjon i virksomheten, og i norsk næringsliv, gjennom sin merkompetanse, i kraft av sitt ekstra kulturelle blikk og sine annerledes erfaringer. Denne kunnskapslederen har en merverdi ved seg gjennom sin flerkulturelle kulturbakgrunn. Gjennom det å komme inn med et nytt blikk, gjennom å stille nye spørsmål, gjennom å utfordre det bestående.

3. Abstrakt

In this paper we seek to examine whether a specific factor may be one of the drivers of innovation in Norwegian industry. We have defined the problem by specifically trying the best way to find out whether a knowledge manager from an immigrant background can contribute to innovation in Norwegian industry.

Our analysis and our findings are intended to examine immigrants as drivers for innovation, at how immigrants' contribution to the organisation's culture can contribute to increased innovation in a business, as well as looking at the immigrant in a professional management function to see if this can promote innovation in Norwegian industry.

We wanted to illustrate the relationship between the three main categories, innovation, organisational culture and knowledge management and a fourth component consisting of the very term immigrant, in order best to try and illuminate and answer the question.

To help us with this, we have used some main theoreticians. They are Lotte Darsø (2012), Richard Florida (2005), Therese Amabile (1998), Donald Hislop (2009) og von Krogh et al. (2010). We have also used som other theoreticians to support this main theoreticians.

We have used a purely qualitative method based on a case study. Our case is from an international business within the consulting and auditing sectors. We conducted 11 in-depth interviews of the business' partners, corporate officers, directors, department managers and advisors.

In the preparation of the interviews, we found that the business is focused on innovation and that the business has established several innovation processes which show that they want to be innovative. The company also sees the need for, and benefits of innovation by having diversity within the leadership positions.

Our main finding is that diversity in the form of an immigrant as a knowledge manager does contribute to innovation in Norwegian business. The findings show that an immigrant in a management position contributes to innovation in bringing into the business something different in terms of language and culture. These are drivers that contribute to innovation.

The company targets the innovation processes on a daily basis through specific customer projects where the aim is to find solutions to customer challenges and to build up the expertise of team members in collaboration with those confronting the problem and outside specialists.

Both the management and staff expressed the view that innovation is primarily taking place in specific processes. Both parties indicate that work related to innovation and creativity in the specific team groups has focused on solutions with financial gain as the goal, and that the quantifiable value of innovation work is the overall value. We find that both parties underestimate the value of the

competence development and the knowledge-sharing that takes place in these processes and that they most likely have a very high value to the business were they to be assessed and traded in terms of financial gain.

We found that the management as a whole and many of the staff we interviewed viewed as essential the training and coaching system incorporated in the company's individual training program. In addition the company's strong emphasis on courses and seminars for knowledge acquisition among employees was consequently seen as an important contribution to the innovation work in the business.

Concerning how the business works with initiatives for solutions and suggestions for innovation among employees, there appears to be consensus that innovation initiatives outside the specific team projects have poorer conditions than expected. Many of the staff are of the opinion that theory and practice do not quite match. The management urges staff to keep innovation foremost in their minds, but little is formalised round this theme to advise and guide initiators to do something more concrete with the ideas that emerge. This lack of a structured and formalised supporting structure is a factor that puts good ideas at risk of not being nurtured and that initiatives peter out for lack of encouragement around innovation initiatives.

The business has an organisational culture characterised by a high tolerance for diversity even though this is not a stated value of the business.

The employees feel that the diversity culture flourishes and experience this as important and crucial for progress in teamwork, solution-oriented processes and for innovative work to actually occur. Many assign diversity such an important role that it in some way seems to form the foundation for the success of the business.

In this context several people point out the importance of recognizing that it is not diversity itself that creates the interesting dynamics and good and exciting energy in the workplace, but that it is the people behind who count, while it is emphasized that every employee in the company is a professional holding a knowledge qualification. The staff are recruited on the basis of skills and formal knowledge well above the average for the profession and also by bearing in mind that these are experts who must excel in the team and have the ability to resolve problems on the community's behalf. This in a business where individual competitiveness is high regarding the level of performance in terms of the remuneration and also with respect to the promotion system in the partnership organisation.

It is clear to us that attitudes towards diversity in this business are indisputably positive amongst the employees. The situation is such that precisely because of the confidence in the formal qualifications of the individual the tolerance of having knowledge managers with an immigrant background is high. The vast majority are of the view that diversity within the management can only make a positive contribution to increased innovation in the business as long as the basic formal knowledge in leaders

of this group are the same as for managers without an immigrant background.

From this we can deduce that our most important finding, and our main finding in this paper is that knowledge managers with immigrant backgrounds can contribute positively to innovation in the business as long as their formal qualifications are the same as that of their colleagues.

Knowledge managers with immigrant backgrounds contribute to innovation in the business, and in Norwegian business and industry, through their added competence by virtue of their additional cultural outlook and their different experiences. Such knowledge managers have an intrinsic value through their multi-cultural backgrounds by way of seeing things afresh, by asking new questions, and by challenging the status quo.

Innhold

1. Forord	3
2. Sammendrag	5
3. Abstrakt	8
4. Innledning	13
4.1 Fra idé til problemstilling	14
4.2 Problemstilling	15
4.3 Avgrensning og sentrale tema/begreper i oppgaven	17
4.4 Oppgavens oppbygging	19
5. Teori	20
5.1 Innovasjon	22
5.1.1 Hva er Innovasjon?	22
5.1.2 Hva er driverne for innovasjon?	24
5.2 Organisasjonskultur	31
5.2.1 Organisasjonskultur, Samfunn og Demografi	32
5.2.2 Organisasjonskultur, mangfold, kreativitet og motivasjon	36
5.3 Kunnskapsledelse	38
5.3.1 Det objektivistiske perspektivet.....	39
5.3.2 Det praksisbaserte perspektivet	39
5.3.3 Den tredje vei	40
5.3.4 Kunnskapsutvikling.....	41
5.4 Individuelle og organisatoriske barrierer mot kunnskapsutvikling	44
6. Valg av case og beskrivelse av den	47
7. Metode.....	49
7.1 Kvalitative metoder og Casestudier.....	52
7.2 Datainnsamling	52
7.3 Kontaktfasen og utvalg av intervjuobjekt	53
7.4 Intervjuguide	53
7.5 Gjennomføring av intervju	54
7.6 Hvordan skal vi analysere våre data?	56
7.7 Vår opplevelse av intervjuene.	58
7.8 Etiske retningslinjer for kvalitativ metode	60
7.9 Refleksjoner rundt metoden	61
7.10 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.....	64

8. Funn & Analyse.....	67
8.1 Innledning	67
8.2 Funn og analyse av kategorien Innovasjon	67
8.2.1 Hva er driverne til innovasjon?	70
8.2.2 Hvordan jobbes det med innovasjon i virksomheten?	83
8.3 Funn og analyse av kategorien Organisasjonskultur	85
8.4 Funn og analyse av kategorien Kunnskapsledelse.....	95
8.5 Bidrar en innvandrer i ledelsen til innovasjon i virksomheten?	100
8.6 Oppsummering av funn knyttet til våre hovedkategorier.....	105
8.7 Funn og analyse: Barrierer for innovasjon i virksomheten	106
9. Konklusjon	112
10. Litteraturliste	117
11. Vedlegg 1: Intervjuguide	121
12. Vedlegg 2 – Funn oppsummert i en matrise	124
 Figur 1: Masteravhandlingens struktur.....	19
Figur 2: Illustrasjon: Innvandrer mot Innovasjon, Organisasjonskultur og Kunnskapsledelse.....	20
Figur 3: Utsnitt av Analyse Matrisen – Oppsummering av intervjuene.....	57
Figur 4: Viser funn knyttet til våre hovedkategorier: Innovasjon, Organisasjonsledelse og Kunnskapsledelse.....	105

4. Innledning

Fra et innovasjonsfokus som tidligere nærmest utelukkende omhandlet produktutvikling, har både forskere og praktikere de siste årene fått øynene opp for en rekke ulike perspektiver på innovasjon som har betydning for utvikling av organisasjoner og samfunn. Professor Lotte Darsø ved Århus Universitet (2012) opererer med et utvidet innovasjonsbegrep. Hun definerer innovasjon som å se muligheter og å være i stand til å føre mulighetene ut i livet på en verdiskapende måte. Hennes verdibegrep favner bredt. Det kan knyttes opp til økonomisk verdi, men også omhandle sosiale, kulturelle, mellommenneskelige og samfunnsmessige verdiforhold. Darsø smelter innovasjonsbegrepet med kompetansebegrepet i begrepet innovasjonskompetanse, et sammensatt og mangefasettert begrep i følge henne selv. Hun mener at innovasjonskompetansebegrepet bygger på et fundament av kunnskap, erfaring og praksis. (Darsø, 2012)

Innovasjon har alltid vært en sentral kilde til verdiskaping og utvikling av velferdssamfunnet. Økt verdiskaping oppnås stort sett enten ved økt bruk av ressurser eller ved å bruke ressursene på en bedre måte. Studier indikerer at kun en begrenset del av veksten kommer fra økt mengde av det som går inn i produksjonen (Nathan, 2004). Økt verdiskaping skjer først og fremst når mennesker bruker ressursene på nye og smartere måter. Tilgang på mennesker med spesialisert kunnskap blir en stadig viktigere konkurransefaktor for norske bedrifter, noe som også påvirker bedriftenes lokaliseringsbeslutninger (St.meld. nr. 7, 2008-2009).

I løpet av de siste ti årene har man i de industrialiserte landene vært vitne til en økt oppmerksomhet omkring den betydningen kunnskap og nyskaping har for verdiskapning og økonomisk vekst. Dette skyldes delvis en utvikling innenfor økonomifaget, der økonomene i økende grad er villige til å forstå teknologisk endring som noe som finner sted innenfor økonomien, og ikke noe som blir påført økonomien utenfra. Det skyldes også at det er blitt dannet et inntrykk av at dagens økonomiske virkelighet er mer "kunnskapsorientert" en før. Nå er nok alle typer menneskelige samfunn kunnskapsbaserte og det kan diskuteres om vi faktisk står overfor et brudd i den kulturelle og økonomiske utviklingen, men det står i hvert fall klart at læring, kunnskapsutvikling og innovasjonsevne er avgjørende faktorer i bedrifters evne til å overleve. Ettersom verdiskapningen i næringslivet helt klart har betydning for overordnede mål på områder som velferd, helse, sosial trygghet og miljø, er næringslivets innovasjonsevne også et politisk anliggende. I alle de industrialiserte landene på kloden utføres det derfor et aktivt arbeid relatert til politisk utforming for å utvikle landenes innovasjonspolitik.

Forfatter og mangeårig entreprenørskaps- og "business angels" misjonær i NHO, Rasmus Falck (2009), skriver at mens vi i Norge er opptatt av at innvandrerne undergraver velferdsstaten er man i mange land opptatt av hvordan de kan berike samfunnet. Et konkret område er innovasjon.

Kunnskapsrike innvandrere kan være en kilde til entreprenørskap og innovasjon. I Silicon Valley er det minst en innvandrer på gründerteamet i over halvparten av de nyetablerte kunnskapsbedriftene. Utenlandskfødte representerer om lag 10 prosent av den arbeidende befolkning. Allikevel representerer de 25 prosent av antall vitenskapsmenn og ingeniører og nesten 50 prosent av doktorgradene. De har bidratt eksepsjonelt målt i antall Nobelpriser. På enkelte ingeniørhøyskoler er fire femtedeler av doktorgradsstudentene fra utlandet. Det påstås at universitetenes patentsøknader korrelerer med antall utlendinger. (Falck i Mangfoldsportalen 22.09.2009)

Falck (2009) sier videre at i Norge er det ikke uvanlig at de nye kunnskapsbedriftene har mange internasjonale talent i staben. Et eksempel på dette er nettleser selskapet Opera Software med 55 nasjonaliteter blant sine 350 ansatte.

Det kan hevdes at den underliggende forståelsen av innovasjon i etterkrigstiden la hovedvekten på forskning og utviklingsarbeidets betydning for nyskaping i næringslivet, og at man også hadde lett for å ty til en rettlinjet oppfatning av innovasjon. Etter denne tankegangen ble nye ideer og oppfinnelser til i forskningsmiljøene. Innovasjonspolitikken hadde derfor en tendens til å se på nyskaping fra forskningsmiljøene og de forskningstunge bedriftenes synsvinkel.

4.1 Fra idé til problemstilling

EU sitt Innovation Union Scoreboard 2013 indikerer at Norge ligger under gjennomsnittet i Europa når det gjelder innovasjonsevne. Men hvordan kan verdens rikeste og mest produktive land være en innovasjonssinke? Og stemmer dette med vårt eget bilde av Norges innovasjonsevne? Er vi virkelig mindre innovative enn Kypros og Estland? Det er god antakelse at økt produktivitet gir økt verdiskaping. Det er også en god antakelse at økt produktivitet følger av at folk gjør ting på mer effektive måter. Å gjøre noe på en ny måte er innovasjon.

Førsteamanuensis Laila Traavik (2006) ved Handelshøyskolen BI's Institutt for ledelse og organisasjon, sier at næringslivet i Norge står overfor to parallelle utfordringer i tiden fremover: Å utvide mangfoldet i toppledelsen og å utvikle kunnskap om å forme og utnytte ressursene og kompetansen som en mangfoldig arbeidsstyrke besitter. Sett under ett er ikke norske toppledelser representative, hverken for det moderne norske samfunn eller for Norges medlemskap i et stadig tettere globalt samvær. Dvs. de gjenspeiler ikke nødvendigvis arbeidsstyrken eller på noen annen måte den globale virkeligheten de manøvrerer sine virksomheter i. Denne mangelen på mangfold i toppen kan i verste fall hindre norske virksomheter i å tiltrekke seg, utvikle og utnytte den kompetansen som en mangfoldig arbeidsstyrke besitter, og videre forhindre virksomhetene i å ha den riktige kompetansen for å lykkes i det internasjonale næringslivet (ibid).

Næringslivets Hovedorganisasjon, NHO, og som er Norges største arbeidsgiverorganisasjon, har etablert et landsdekkende program, Global Future som er en talentmobilisering av innvandrere med

høy utdanning og som snakker norsk. NHO ønsker med programmet å synliggjøre og fremme den internasjonale kompetansen som faktisk forefinnes i Norge i dag. Denne synliggjøringen mener NHO er viktig og avgjørende for å bidra til at deler av norsk næringsliv lettere skal kunne finne og tilegne seg den kompetansen de er i behov av. Global Future programmet retter seg mot norsktalende, høyt utdannende innvandrere som ønsker seg sentrale stillinger, lederstillinger og/eller styreverv i Norge. NHO er tydelig på at Norge trenger kompetansen disse menneskene besitter for å øke verdiskapingen i norsk næringsliv. Global Future prosjektet skal bidra med på å synliggjøre denne kompetente gruppen arbeidstakere.

Hovedfokus i de fleste virksomheter for å skape innovasjon, er ofte rettet mot *konkrete* virkemidler som skal bidra til å øke bedriftenes innovasjonsevne. Global Future programmet har klart vært en inspirasjon for oss til å ønske å se nærmere på om det på noen måte gjennom en masteroppgave som denne, er mulig å synliggjøre om kunnskapsledere med innvandrerbakgrunn kan utgjøre en forskjell og bidra positivt inn til innovasjon i norsk næringsliv.

4.2 Problemstilling

Vi ønsker spesielt å se på om det kan være slik at en innvandrer i lederposisjon kan være en drivende aktør i endrings – og skapelsesprosesser i en virksomhet, og i hvilken grad spesielt en kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn vil kunne fungere som en ekstra ressurs for virksomheten.

Kan det være slik at en kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn kan bidra inn med noe spesielt, en form for annerledeshet som vil kunne gi positive utslag på kreativitetsarbeidet i det arbeidet og på det virksomhetsområdet kunnskapslederen er satt til å lede, og som igjen kan vise seg å ha et positivt utfall på innovasjonsarbeidet på samme område?

Den amerikanske økonomiprofessoren Richard Florida har skapt begrepet "den kreative klasse". Den kreative klassen utgjør mennesker som med sine ulike fagbakgrunner danner en form for spydspiss mht. innovasjonsarbeidet i et samfunn, en gruppe som kan sies å være de sentrale bærerne av det innovasjonsarbeidet som er nødvendig og blir nødvendig i ethvert samfunn. (Florida, 2005).

Som metaforen om den kreative klasse understreker, endrer de strukturelle forutsetningene seg når dynamikkens og produksjonens basis i større grad flytter inn i de arbeidenes hoder. I denne sammenhengen er det viktig at den kreative klasse er mobil - og vil bli mer mobil. Forskjellen i internasjonal og språklig erfaring er stor mellom generasjonene. Den varslede mobiliteten i de høyt utdannede grupperingene kan bli av en annen karakter enn hva vi ser nå. Interessant er her en detalj i en analyse av overgang mellom høyere utdanning og arbeid; ca. 30 % av personer med innvandrerbakgrunn som tok høy universitetsutdanning i Norge, var ute av landet et halvt år senere

(Jørgensen, 2003). Det kan indikere at de mest mobile -språklig og kulturelt - kan komme til å bevege seg ut av landet. Røed (2002) i Frønes (2005) illustrerer hvordan norske lønns- strukturer kan bidra til at de med høy kompetanse har sterkest økonomisk motivasjon for å bevege seg til andre land. Det er også disse som har den høyeste kulturelle kompetanse for slik bevegelse.

Kapitalismen utvikler, ifølge den nå avdøde professor i sosiologi, Daniel Bell (1979), verdimønstre som eroderer grunnlaget for produksjon og utvikling. Befolkningen vender seg mot nytelse og ikke ytelse, mot opplevelse og ikke mot langsiktighet. Her ble den faktiske kapitalismens utvikling en annen enn hva Bell (1979) tenkte seg. Det postindustrielle samfunn har integrert hedonisme, kunst, industri og markedskrefter. Kunnskapssamfunnets produksjon integrerer også kunstneren, ved at man i mye større grad enn tidligere er avhengig av kreativitet og artistisk kompetanse, som illustrert ved betydningen av design. Men kreativitet er ikke et enkelt forhold, selv om noen har fått betegnelsen kreativ på pulten. Innovasjon finner noen ganger sted litt på siden av den allmenne samfunnsutvikling, som når ungdommelige subkulturer influerer mote og livsstil. Kulturell innovasjon i produkter krever derfor tett kontakt med de ulike kulturelle strømninger som forteller hvorfor Nokia la sin design utvikling til Los Angeles. Innovasjon finner også sted ved at personer beveger seg inn i innovative "friperioder", og så tilbake til andre sammenhenger med sine nye ideer. En kan tenke seg at en ungdomsperiode med reiser, opplevelser og jakt etter mening noen ganger kan virke kreativt tilbake på produksjon. Gjennom sine dannelses år bringer den unge studenten nye perspektiver inn i studiene, og går i gang med å produsere alternativ energi, nye dataspill, ny design, nye produkter og nye tanker. Men denne kreative kopling krever et samspill mellom de kreative periodene og utdanning og yrkesutvikling, og det forutsetter at ungdomstidens friperioder er noe mer enn konsum av livsstilprodukter og fritid (Frønes, 2005).

Internasjonal konkurranse har lenge vært en viktig stimulans for innovasjon og omstilling. Norske næringer er vant med både internasjonal arbeidsdeling og å tilpasse seg virkningen av internasjonal konkurranse. Med økt globalisering påvirkes land og personer i enda sterkere grad enn tidligere av de samme økonomiske, politiske og kulturelle utviklingstrekkene (St.meld. nr. 7 (2008-2009)).

Mangfold er blitt en forretningsstrategi for mange virksomheter. Og det er lønnsomt ihht Paal Leveraas (2012), redaktør for det ukentlige nyhetsbrevet Tirsdag Morgen. En McKinsey-undersøkelse, som Leveraas (2012) viser til, som omhandler store internasjonale virksomheter i perioden 2008-2010 viste at jo større mangfold i ledergruppa, jo bedre lønnsomhet. På nasjonalt nivå har mangfold for lengst bevist sin lønnsomhet. Innvandringen av talent og dristighet til USA ga nasjonen et århundre eller to i verdensteten. Men, det kan ta slutt. Når frykten for det fremmede overtar, forfaller sivilisasjoner og går under. Fremskritt springer ut av drømmer. De unge med foreldre fra Afrika, Asia og Sør-Amerika drives frem av foreldrenes drømmer om et bedre liv, slik USA bygdes på innvandrerne og deres barns drømmer. Norske foreldre har få drømmer igjen som de kan overlate til sine barn å realisere. Alle drømmene er oppfylt. I det lange løp kan dette slå skjevt ut for norske

ungdommer. Det ser ikke ut som de har det samme drivet. Hvis utviklingen fortsetter vil barnebarna til de som vasket seg til en ny fremtid i Norge leie inn barnebarna til de drømmeløse norske foreldrene anno 2012 (Leveraas, 2012)

Dette sammen med NHO prosjektet Global Future, har motivert oss til å forske på om vi kan finne noe som indikere at det er pluss for bedriften å benytte mangfold for å øke innovasjonsevnen. Er en innvandrers en mulig driver til innovasjon, - til økt nyskaping?

Vi ønsker på bakgrunn av dette å se på følgende problemstilling:

”Hvordan kan en kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn bidra til innovasjon i norsk næringsliv?”

4.3 Avgrensning og sentrale tema/begreper i oppgaven

I denne oppgaven vil vi i hovedsak avgrense oss til å se på om en innvandrers kan være en drivende aktør til innovasjonsarbeidet i en kunnskapsvirksomhet i lys av teori som omhandler de tidligere nevnte fokusområdene; organisasjonskultur, innovasjon og kunnskapsledelse. Alle disse fokusområdene, eller hovedkategoriene som vi også velger å kalle dem, analyseres i relasjon til innvandrerbegrepet som har en kjernebetydning og som går som en rød tråd igjennom denne oppgaven.

Vi velger i denne oppgaven å kun se på de deler av de ulike hovedområdene våre som er direkte relatert til problemstillingen vår og forskningsspørsmålene. Hver for seg er disse hovedområdene nærmest utømmelige mht. hva de rommer, og definisjonene av hver av dem er mange, innholdsrike og til dels sprikende, det kommer an på hvilke fagbriller man har på.

Med organisasjonskultur velger vi konkret å forholde oss til deler av dette begrepet som er direkte relatert til de delene av organisasjonskulturen som er viktig for oss å få kartlagt for å kunne belyse problemstillingen vår på en best mulig måte. Vi ser konkret etter trekk ved organisasjonskulturen som kan fremme eller hindre kunnskapsdeling og innovasjonsarbeid og sist men ikke minst i hvordan man jobber innenfor organisasjonskulturen i forhold til mangfoldsbegrepet og diversitet i arbeidsstokken. Ved å se samtidig på om toleransebegrepet som verdi i seg selv og som døråpner for samspill mellom produksjon kreativitet og kultur bidrar som en driver til nyskaping. Spesielt ser vi her etter organisasjonens grad av aksept og proaktivitet overfor en spesiell gruppe ansatte; kunnskapsledere med innvandrerbakgrunn.

Med innovasjon favner vi mer vidt og ønsker å se på hele innholdsskalaen i begrepet. Vi tar utgangspunkt i at innovasjon handler om verdier, både økonomiske men også i sterk grad bundet sammen med verdifull kunnskapsutvikling og ”latent innovasjon” og med det mener vi kreative

prosesser som på sikt kan bære frukter og gi innovasjonsresultater i en virksomhet.

Med begrepet kunnskapsledelse velger vi primært å ta utgangspunkt i to overordnede kunnskapssyn som i teorien omtales som det praksisbaserte og det objektivistiske kunnskapssynet og vi behandler kunnskapsledelsesbegrepet i oppgaven med utgangspunkt i den dualismen disse to overordnede kunnskapssynene representerer. Vi har også valgt å tilføye et tredje syn på kunnskap som har fått betegnelsen "Den tredje vei" for å nyansere bildet noe.

Når det kommer til selve innvandrerbegrepet har Statistisk Sentralbyrå en for oss håndterbar definisjon av begrepet som vi her har valgt å ta utgangspunkt i. SSB betegner innvandrere som personer født i utlandet av to utenlandskfødte foreldre. De har altså på et tidspunkt innvandret til Norge (SSB 2008). Med utgangspunkt i SSBs definisjon vil vi også her velge å betrakte arbeidsinnvandrere under samme begrepet.

Hvordan innvandrerbegrepet defineres i seg selv er ikke så relevant i denne oppgaven, men pga. tilgang til empiri ser vi nødvendigheten med å forholde oss til en definisjon som benyttes i større forskningsarbeid og kvantitative undersøkelser. Hovedfokus for oss i denne oppgaven er at innvandrerbegrepet må dekke mennesker med en inngående kjennskap til andre levesett, andre språklige bilder og forståelser, andre måter og metoder å løse utfordringer på og som generelt kan sies å ha andre perspektiv med bakgrunn i kulturkunnskap i tillegg til den norske. Det er den forventede positive synergieffekten mellom en annen kultur og den norske vi ønsker å se nærmere på.

Vi trekker også veksler på mangfoldbegrepet i denne oppgaven. Vi vil forsøke å redegjøre for dette begrepet i et forsøk på å berede grunnen for å si noe mer konkret om selve mangfoldsdimensjonen som ligger i en kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn. For å komme dit har vi sett oss nødt til å se på mangfoldsbegrepet mer generelt, spesielt i teoriavsnittet her i oppgaven. Spørsmålene våre til intervjuobjektene og funnene våre er klart knyttet til en mer konkret dimensjon av begrepet som er relatert til kultur, språk og etniske forhold.

4.4 Oppgavens oppbygging

Leseren har i denne første delen av oppgaven blitt presentert for bakgrunn for valg av tema, problemstilling og avgrensning.

For oversiktens del vil vi presentere masteravhandlingens struktur slik den framstår.



Figur 1: Masteravhandlingens struktur

Vår masteravhandling er delt i fem deler.

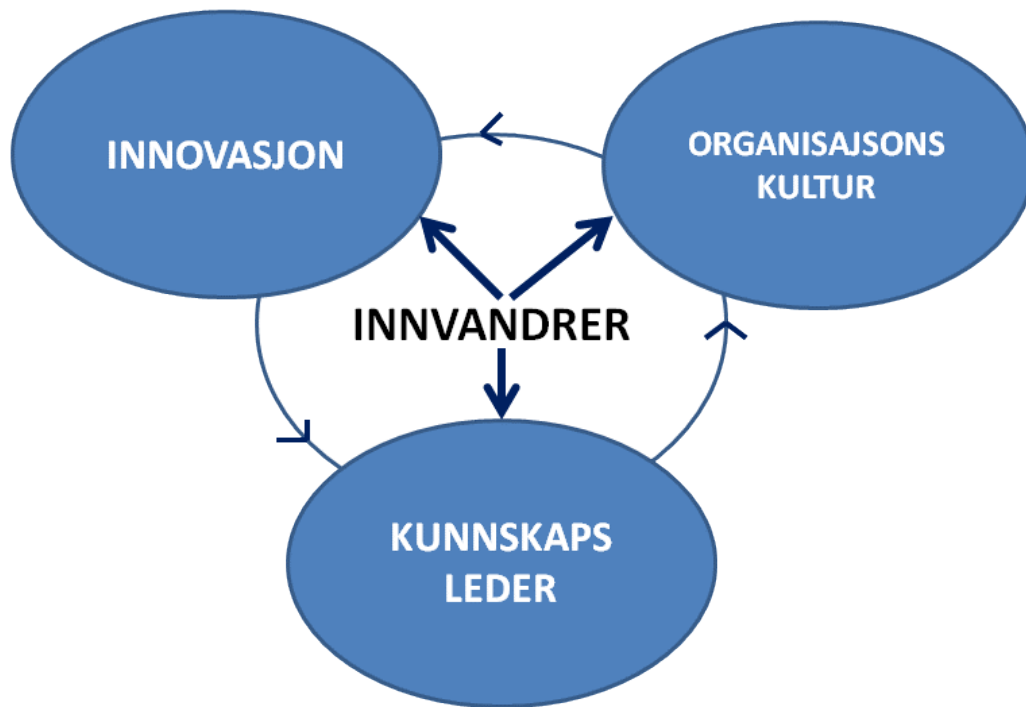
- *Innledning og bakgrunn* skisserer i hovedtrekk definisjonen av hva som er driverne i innovasjon, bakgrunn for prosjektet, problemstilling, teorigrunnlag og oppbygning av oppgaven.
- *Valg av teoretiske perspektiv* tar utgangspunkt i sentral teori knyttet opp mot innovasjon og verdiskaping i virksomheter. Sentralt er begrepene innovasjon, organisasjonsutvikling og kunnskapsledelse.
- *Metodekapitlet* framstiller begrunnelse for vårt undersøkelsesopplegg, samt fordeler og ulemper ved kvalitativ metode i forhold til vårt forskningsarbeid.
- *Funn & Analyse* kapitlet beskriver våre funn og vi har analysert og drøftet dem mot teori og vår problemstilling.
- *Konklusjon og oppsummering* inneholder egne refleksjoner knyttet til problemstilling, teori og empiri.

5. Teori

I dette kapittelet gjør vi rede for teoribegreper som klassifiserer innvandrerbegrepet opp mot våre tre hovedkategorier i oppgaven som er innovasjon, organisasjonsledelse og kunnskapsledelse.

Vi har valgt å illustrere hvordan vi ønsker hovedpunktene i oppgaven knyttet sammen og belyst gjennom en konkret konseptuell modell. Vår modell illustrerer mønsteret i hvordan vi tenker med hensyn til å sette funnene i denne oppgaven opp mot hver enkelt av de tre hovedkategoriene med å ta utgangspunkt i innvandrerbegrepet. De tre hovedkategoriene; innovasjon, organisasjonsledelse og kunnskapsledelse er ikke isolerte tema, men henger tett sammen med hverandre i relasjon til innvandrerbegrepet vårt.

Modellen har fungert som et bakteppe for hvordan vi har behandlet hovedområdene i lys av problemstillingen. Med denne illustrasjonen ønsker vi å gi en opplevelse på hvordan vi knytter innvandrerens som aktør innenfor organisasjonskulturen og som kunnskapsleder, som en driver til innovasjon.



Figur 2: Illustrasjon: Innvandrer mot Innovasjon, Organisasjonskultur og Kunnskapsledelse

Ved å belyse innvandrerens som en driver til innovasjon gjennom hovedkategoriene, går vi ganske bredt i forhold til å belyse vår problemstilling. Og argumentet vårt for å gjøre dette er at vi mener at organisasjonskulturen er et viktig område når man forsker innenfor innovasjon.

Å belyse innvandrerens som kunnskapsleder mener vi er viktig fordi vi i vårt studium stadig blir utfordret på nettopp å se ulike problemstillinger knyttet til bla. ledelse og innovasjon med nye øyne. Innvandrerfaktoren mener vi her er en faktor som medtatt i en slik oppgave kan belyse problemstillingen på en ny og interessant måte.

Vi har valgt følgende teoretikere som våre hovedteoretikere. Disse er Lotte Darsø (2012), Richard Florida (2005), Therese Amabile (1998), Donald Hislop (2009) og von Krogh et al. (2010). Disse teoretikerne har vi valgt på bakgrunn av deres praksisnære perspektiv på innovasjon relatert til næringsliv.

Darsø (2012) har et spennende og inkluderende mangfoldig syn på hva innovasjon er som et overordnet begrep, og Florida (2005) med sine tre T'er (teknologi, toleranse og talent) er en talsmann og teoretiker for den moderne og komplekse tidsalder vi er en del av. Amabile (1998) står sentralt som pensumteoretiker i vårt masterstudie og er en tung bidragsyter på et forholdsvis nytt tema innenfor moderne vitenskap. Hun knytter bla. sine teorier om kreativitet sammen med innovasjonsbegrepet. Det som er viktig å poengtere her er at hun er en signifikant og erfaren forsker på sitt område, et område som er ganske nytt i samfunnsvitenskapen. Nesten ingen snakket om kreativitet for 50 år siden.

Hislop (2009) er også et pensumkjært bekjentskap for oss og han er en av de tyngste teoretikerne som redegjør for de to ulike motsetningsfylte kunnskapssynene, objektivistisk - og praksisbasert perspektiv. von Krogh et al. (2010) har et uttalt praksisbasert syn på kunnskapsutvikling og innovasjon og vi har spesielt valgt å se på deres teorier rundt hvilke barrierer for kunnskapsdeling og innovasjon man kan spore i en organisasjon.

Vi kommer til å benytte noe av det disse valgte teoretikerne har forsket på til analyse av det empiriske materialet opp mot vår problemstilling. Vi benytter også muligheten til innimellom i oppgaven å skjele til andre teoretikere for å vise spennvidden i tematikken.

5.1 Innovasjon

I dette kapittelet gjør vi rede for ulike definisjoner på hva innovasjon er og plukker frem teoretikere som kan hjelpe oss til å belyse problemstillingen vår; hvorvidt innvandrere i lederposisjoner kan sies å bidra til økt innovasjon i virksomheter.

5.1.1 Hva er Innovasjon?

Innovasjon er et begrep i tiden og innovasjon kan defineres på mange ulike måter. Her i denne oppgaven velger vi å se på et utvidet innovasjonsbegrep basert blant annet på professor Lotte Darsø (2012) sin forståelse av innovasjon som favner langt utover det tradisjonelle og opprinnelige økonomiske synet på hva som skaper verdier. Darsøs begrepsforståelse er først og fremst basert på tankesettet om at en holistisk tilnærming til nyskaping er viktig for å skape varige og bærekraftige verdier i et samfunn. Darsøs innovasjonsbegrep har også med dette utgangspunkt et sterkt prosesspreg, hvor veien mot målet også har en verdi i seg selv. Innovasjonsprosessen har verdi som læringsarena og læringsbyttet har verdi uansett sluttutfall av selve prosessen. I innovasjonsprosessen blir kunnskap og informasjon bearbeidet slik at selve kunnskapsbasen utvides. Denne kunnskapsbasen kan videre brukes som plattform og utgangspunkt for en ny innovasjonsprosess (Spilling, 2006).

Vi velger å betrakte Darsøs vide begrepsdefinisjon som en form for paraplydefinisjon hvor de andre øvrige teoretiske bidrag mht. innovasjonsbegrepet vi bringer opp faller inn under.

Den østerrikske teoretikeren Joseph Schumpeters innovasjonsdefinisjon i boken "The Theory of Economic Development" fra 1934 er et godt utgangspunkt for å forstå det tradisjonelle synet som ligger til grunn for begrepet innovasjon. Han definerer innovasjon som nyskaping som gir økonomisk verdi. I lys av historien og det faktum at Schumpeter var økonom var nok denne definisjonen og fokuset på innovasjon som noe som må kunne måles i penger en tidsriktig definisjon.

I vår tids komplekse hverdag tenker vi bredere på innovasjonsbegrepet og inkluderer også menneskelige, sosiale, globale og bæredyktige perspektiver (Darsø, 2012).

Et mål om overlevelse, eller bærekraft, var sentralt da den første Stortingsmeldingen om innovasjon skulle skrives. (St.meld. nr. 7, 2008-2009) har som både tittel og visjon: "Et nyskapende og bærekraftig Norge." Den er også kalt Innovasjonsmeldingen, og beskriver hvordan det i Norge skal legges til rette for innovasjon. Regjeringen og Innovasjon Norge legger i St.meld. nr. 7, 2008-2009 følgende definisjon til grunn for innovasjon: «en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.» En ny idé eller oppfinnelse blir ikke til en innovasjon før den er kommet til praktisk anvendelse. Ofte er det andre enn idéskaperen selv som står for selve innovasjonen, som kan finne sted på helt andre steder og lenge etter at ideen ble unnfanget. Et eksempel er Leonardo da Vincis ønske om å lage en flymaskin. Han hadde de gode ideene, men manglet viktige elementer i

systemet rundt seg som motor, lette materialer og produksjonskompetanse. Det skulle gå flere hundre år før hans idé ble til en innovasjon (ibid).

Tradisjonelt har innovasjon blitt forbundet med utvikling av helt nye produkter eller tjenester, hvor nye teknologier og/eller prosesser tas i bruk for å løse et problem på en helt ny måte. Dette kalles radikale innovasjoner fordi utviklingen av slike ofte endrer spillereglene i markedet og tilrettelegger for utvikling av nye produkter og tjenester. Utviklingen av elektroniske betalingsløsninger og smarttelefoner kan sees som eksempler på radikale innovasjoner. Radikale innovasjoner har en høy grad av innovasjon.

Inkrementelle innovasjoner er nye produkter eller tjenester som bygger på eksisterende produkter og tjenester. Gjennom å videreutvikle og optimalisere eksisterende teknologier og prosesser etableres nye, smartere løsninger. Ofte medfører innovasjonen produkter eller tjenester som er mer kostnadseffektive og/eller av høyere kvalitet.

Nye betegnelser har dukket opp i kjølvannet av den akselererende teknologiske utviklingen. De engelske begrepene continuous og discontinuous innovation samt betegnelsen disruptive teknologier. De to første svarer stort sett til de mer tradisjonelle betegnelse, med noen få men viktige nyanseforskjeller (Darsø, 2012).

Continuous innovation er ikke ulikt begrepet inkrementelle innovasjoner men har den ekstra nyansen slik vi forstår det, at den karakteriserer inkrementelle innovasjoner som er pågående, som ikke nødvendigvis har en slutt. Discontinuous innovation derimot betegner at noe stoppes og endres

Disruptiv teknologi har mye til felles med discontinuous innovation – begrepet og kjennetegner innovasjoner som bryter med bransjenormer i form av enklere og billigere løsninger eller nye forretningsmodeller (Christensen 2005 i Darsø 2012). I følge Darsø omhandler dette begrepet gjerne først og fremst teknologier som utvikler seg over tid, nærmest umerkelig.

Fra et innovasjonsfokus som tidligere utelukkende gjaldt produktutvikling, har både forskere og praktikere de siste år fått øynene opp for en rekke ulike perspektiver på innovasjon som har betydning for utvikling av organisasjoner og samfunn. Darsø (2012) opererer med et utvidet innovasjonsbegrep. Hun definerer innovasjon som å se muligheter og å være i stand til å føre mulighetene ut i livet på en verdiskapende måte. Hennes verdibegrep favner bredt. Det kan knyttes opp til økonomisk verdi, men også omhandle sosiale, kulturelle, mellommenneskelige og samfunnsmessige verdiforhold. Darsø smelter innovasjonsbegrepet med kompetansebegrepet i begrepet innovasjonskompetanse, et sammensatt og mangefasettert begrep i følge henne selv (Darsø, 2012).

5.1.2 Hva er driverne for innovasjon?

I dette kapittelet gjør vi rede for hva ulike toneangivende teoretikere på området legger til grunn for hva som kan forstås som drivere til innovasjon, hva som må være til stede, alene eller i samspill i en innovasjonsprosess. Vi vil spesielt her trekke frem Richard Florida (2005) og hans tre – T'er, Druckers (1985) syv kilder til innovasjon, Hislop (2009) sine synspunkt, Darsø (2012) sitt syn på mangfold og hennes dualistiske argumentasjon; homogenitet – diversitet, Falck (2009) sine teorier om mangfold og demografi og Amabile (1998) sin kreativitetsteori. Vi velger også her å presentere noe stoff fra Stortingsmelding nr. 7, den såkalte Innovasjonsmeldingen.

I vår oppgave blir noe av det viktigste for oss å se på om en innvandrers lederposisjon er en driver til innovasjon. Vi håper at vi gjennom gjennomgang av ulike tematiske bidrag til temaet vi kunne komme frem til et overordnet bilde av hva som utgjør de viktigste driverne for innovasjon og som samlet kan gi oss et såpass godt bilde av hvilke utfordringer en virksomhet står overfor. Og videre at denne oversikten vil være verdifullt å bringe videre inn i analysen av funnene våre og således gjøre analysen og diskusjonen frem mot en konklusjon på problemstillingen spennende og fruktbar.

Richard Floridas tre – T'er: Teknologi, Talent og Toleranse

Richard Florida (2005) ser innovasjonsbegeret i et vidt perspektiv og lanserer tesen om de tre T-er som vi kort vil redegjøre for her. Han sier at innovasjon av nye produkter og metoder (Teknologien) blir viktigere og viktigere for næringslivet, og det er bestemte typer mennesker (Talentet) som står for innovasjonen. Denne kreative gruppen av mennesker, som er vant til å tenke nytt og skape noe ikke bare for seg selv, men også for næringslivet, preges av ganske bestemte verdier. De tenker globalt, og de setter pris på kunst, kvalitet og autentisitet og på å la seg inspirere av andre kreative mennesker i deres arbeid og fritid. Han ser også en klar sammenheng mellom innovasjon og kreativitet, og hvilke muligheter man har for å utfolde seg kreativt i næringslivet og samfunnet. Dette har også med å bosette seg på steder med et internasjonalt miljø, kunstneriske tilbud, kulturell autentisitet og, fremfor alt, en åpen og inkluderende atmosfære, hvor ulike mennesketyper og nasjonaliteter, både bohemer, skjeve eksistenser og tekniske begavelser, kan eksistere sammen og kanskje attpåtil inspirere hverandre (Toleransen)

Druckers syv kilder til innovasjon

Kanskje kan det også være mulig å si noe overordnet om hva som er driverne for innovasjon ved å ta utgangspunkt i Professor Peter Druckers teorier om de syv kilder til innovasjon fra 1985 (Drucker 1985 i Darsø 2012). Darsø (2012) betegner disse kildene som langtidsholdbare peilemerker for innovasjon og vi velger å betrakte dem som en oversikt over mulige drivere for innovasjon i den forståelse at de bidrar enten enkeltvis eller også gjerne samlet til å drive fram innovasjon. Drucker selv deler sine kilder opp i to grupper. De fire første kildene er de kildene som betraktes innefra en organisasjon og som enkeltvis eller sammen kan ses på som symptomer på forandringer som allerede har funnet sted.

Den første kilden til innovasjon er *det uventede*. Det oppstår noe uventet, en suksess eller fiasko inne i virksomheten, eller det kan være en ekstern hendelse som påvirker virksomheten utenfra.

Den uventede suksessen som gjerne oppstår tilfeldig utnyttes sjelden i bedrifter i følge Drucker. Dette forklarer han med tregheten i allerede fastlagte strategier og mål i en virksomhet som ikke evner å endre kurs når mulighetene oppstår. Den uventede fiaskoen betegner innovasjoner som dukker opp tilfeldig som resultat av en feil eller at man ser at nyvinningen for eksempel. Den uventede hendelsen betegner muligheter som oppstår når noe skjer i omgivelsene og som åpner muligheter for å tenke nytt og skape noe kanskje for et marked som allerede eksisterer.

Den andre kilden til innovasjon er *inkongruens mellom den reelle virksomheten og det som vi tror, er eller burde være*. I følge Drucker er dette et vanlig fenomen. Alle virksomheter har nødvendigvis etablerte praksiser og et trekk ved mennesket er at det venner seg fort til tingenes tilstand. Ofte kan man oppdage at det er inkongruens mellom en virksomhets produkter og tjenester og kundens reelle behov eller bakgrunn for å benyttelse av virksomhetens produkter eller tjenester.

Den tredje kilden til innovasjon er i henhold til Drucker *innovasjon basert på prosessbehov*. Her er innovasjonen basert på konkrete behov som av ulike grunner oppstår, ved for eksempel at en tjeneste ikke er hensiktsmessig nok eller at et produkt ikke er funksjonelt nok.

Den fjerde kilden er *forandringer i industri – og markedsstruktur*. Disse endringene foregår i følge Drucker ofte langsomt og umerkelig. Ofte foregår disse endringene så langsomt at store virksomheter ikke evner å legge merke til dem, eller de undervurderer kraften i endringene, slik Darsø har redegjort for begrepet disruptive teknologier, som da mer blir å betrakte som innovasjoner som har avstedkommet av endringene i industri- og markedsstrukturen Drucker beskriver som den fjerde kilden til innovasjon.

Gjennom historien har man sett at disse endringen ofte kan føre til paradigmeskifter innenfor de gjeldene markedene. Et utmerket eksempel her er for eksempel Wide World Web som for alltid har endret menneskehetens måte å kommunisere på.

De tre siste kildene mener Drucker kan betraktes utenfra.

Den femte kilden er *demografi*. Demografi omhandler befolkningens størrelse, sammensetning, fordeling i aldersgrupper, utdannelsesnivå, inntekt og lignende. På bakgrunn av demografi kan man utlede innovasjon basert på f.eks behovsanalyse av nye produkter og tjenester som kan tilpasses endringer i demografien.

Den sjette kilden er *forandringer i persepsjon*. En annen driver av innovasjon kan i følge Drucker være vår oppfattelse av verden, vår persepsjon av verden som igjen er avgjørende for hvordan vi agerer og for hvilke produkter og tjenester vi ønsker å benytte oss av. Dette er en driver som viser at innovasjon bla. handler om å se muligheter. Historien er full av visjonære mennesker som gjennom

sin måte å betrakte verden på har skapt viktige og signifikante innovasjoner for menneskeheten i sin tidsepoke.

Denne kilden til innovasjon, eller driveren til innovasjon, kan betraktes som en avgjørende og essensiell komponent i innovasjon. Persepsjon inkluderer holdninger og livsstil samt identitet i følge Drucker.

Og den syvende og siste kilden til innovasjon er i henhold til Drucker *ny kunnskap, både vitenskapelig og ikke –vitenskapelig*. Ny kunnskap både i form av anvendt forskning og kreativ produktutvikling er i følge Drucker den vanskeligste kilden til innovasjon. Dette skyldes delvis den lange forsknings –og utviklingstiden og dels den lave suksessraten i forhold til mengden av ideer og prosjekter som blir satt i gang (Drucker 1985 i Darsø 2012).

Interessant å ta med her kan også være Schumpeters forståelse av kriser som en sterk drivkraft for endring og innovasjon. Schumpeter skrev for over femti år siden om kreativ destruksjon, der ødeleggelse av gamle strukturer bidrar til at det skapes nye strukturer (Schumpeter, 1934).

Innovasjon og mangfold og ledelse av mangfold

Ser vi mangfoldsbegrepet i relasjon til innovasjon, og særlig opp mot innovasjonsprosesser i prosjekt og teamgrupper finner vi spesielt interesse for Darsøs noe dualistiske argumentasjon i forhold til dimensjonen homogenitet – diversitet.

Darsø mener innovative team først og fremst skapes gjennom et samspill av læreprosesser, sosiale teknologier og lederroller (Darsø, 2012).

Innovasjonsprosessen krever mange forskjellige kompetanser og dette må absolutt også ses i sammenheng med samarbeid.

Tar vi så utgangspunkt i dimensjonen homogenitet versus diversitet er det ulike trekk som preger de to dimensjonene i forbindelse med samarbeid i en innovasjonsprosess. Det er bred enighet om at homogenitet fremmer samarbeid. Dette forklares ved at vi mennesker er tiltrukket av de menneskene vi føler ligner oss og fordi det er tilsynelatende lettere å jobbe sammen og komme til enighet med de vi betrakter som like oss selv (Darsø, 2012).

I grupper preget av mangfold forekommer oftere konflikter nettopp fordi ulike mennesker oppfatter ting ulikt.

Det er en utbredt enighet om at diversitet, mangfold i seg selv ikke er nok for å skape fruktbare resultater i en gruppe, et team. Men samtidig er det også enighet i forskningsmiljøene om at mangfold i en gruppe fremmer kreativitet og innovasjon (Justensen i Darsø 2012). Darsø påpeker at hun i sitt forskningsarbeid har vist at en viss grad av spenning og dynamikk er nødvendig for å få til brytninger som fremmer innovasjon, men at ledelses aspektet her blir en viktig faktor for kvaliteten og resultatet av samarbeidet . Diversitet krever ledelse (Darsø, 2012).

Rasmus Falck (2009) er kritisk til at mangfold som helhet leder til innovasjon. Han sier at en gruppe som er sammensatt av personer med ulik bakgrunn vil utfordre en problemstilling fra flere sider. Følgelig er det større sannsynlighet for at man finner en god løsning. Mangfold kan resultere i nyskaping. Det er imidlertid ikke vesentlig eller noen garanti for at innovasjon oppstår. Flere innovative land, som har blant de høyeste andeler patenter i verden, slik som Syd-Korea og Finland kjennetegnes av liten innvandring og en homogen befolkning. Mangfold gir fordeler, men også kostnader. Det kan hindre innovasjon, men kan også bidra påpekes det i et nylig utarbeidet notat fra den Londonbaserte tankesmien NESTA. Fordelen ved homogene grupper er at de finner det lettere å handle raskt. Kostnadene i forbindelse med homogene grupper er langt lavere i starten. Men over tid blir de heterogene grupper mer effektive ettersom de lærer seg å samarbeide og utnytte deltagerens ulike ferdigheter og synspunkter.

Det er imidlertid ikke bare et spørsmål om tid og tålmodighet. I følge Falck (2009) viser notatet fra NESTA at i halvparten av de kulturelt heterogene gruppene ble det redusert interaksjon mellom deltagerne. Større konflikter med hensyn til løsning av oppgaven, redusert samarbeid, samhørighet og engasjement. Mangfold må ledes riktig for å sikre seg gevinstene. Det gir ikke uttelling om ikke ulike ideer bringes sammen. I et lokalsamfunn der de ulike grupper lever atskilt fra hverandre blir det ikke kreativt. Folk med ulike ideer må finne måter å treffe hverandre på og kommunisere.

Det er en utfordring å koordinere ulikheter. Feilkommunikasjon og misforståelser er vanligere, særlig dersom ikke alle snakker samme språk flytende. Nyskaping følger ofte av kombinasjoner av ulike ideer. Dersom deltagerne i et team ikke kan kommunisere blir det vanskelig for dem å dele ideer. Ofte blir det også vanskeligere å enes om en felles retning. Ulik sammensatte grupper er innovative bare når de opplever et sterkt fellesskap, som felles mål, verdier, språk, prosesser eller identitet. Når mangfold ikke har slikt lim kan resultatet bli lite innovasjon, men også føre til konflikter og underminere tilliten som er en forutsetning for nytenkning. Innvandring bidrar til kulturelt mangfold. Dette kan være verdifullt i et samfunn som står overfor kompliserte utfordringer der det er behov for kreative løsninger. Mangfold bidrar med ytterligere verktøy, ferdigheter og synspunkter som kan brukes til å løse utfordringene. I bedrifter hvor kreativitet og nyskaping gir stor avkastning vil man virkelig få resultater av mangfold (Falck, 2009).

Det globale nettverket av firmaer innen revisjon og rådgivning; PwC's undersøkelse i 2011 for ISS i Danmark, viser at team med en mangfoldig sammensetning tjener 3,7 prosent mer til virksomheten enn ikke-mangfoldige team. Med en omsetning i 2009 på mer en kr. 3,7 milliarder og kr. 250 millioner i inntjening betyr det et stort økonomisk potensial.

Undersøkelsen omfatter flere av 7.200 ISS sine medarbeidere. PwC har målt på hvor mye de enkelte teams bidrar til bunnlinjen. De definerer at et team er mangfoldig når det består av maksimalt 70 prosent av samme alder, kjønn og etnisitet.

Det at de mangfoldige teamene fikk bedre inntjening skyldes primært lavere sykefravær og høyere medarbeidertilfredshet. Overraskende viser undersøkelsen, at mangfoldige team har lavere sykefravær og høyere medarbeidertilfredshet, samtidig som de scorer høyere på utbytte av

utdannelse og ledelse. Undersøkelsen konkluderer med at jo mere mangfold det er i team, jo høyere blir inntjeningen for virksomheten.

Innovasjon og demografi

Falck (2009) sier at vi vet for lite om hvordan innvandringsmønsteret påvirker innovasjon. For å kunne drøfte temaet trenger vi økt kunnskap. Mye av vår fremtidige velferd er avhengig av innovasjon. Det mer vi blir avhengig av innovasjon fra kreative bysamfunn det mer vil vi trenge innvandrere som kan bidra. Dette stiller krav til vår evne til å absorbere påvirkningen fra innvandrerne. Et punktbasert innvandrersystem (som i Canada) i den hensikt å bare slippe inn fagfolk som er verdifulle i en tradisjonell vitenskapelig og teknologidreven innovasjon kan vise seg å være feil i en økonomi, som Storbritannia, som er avhengig av mer skjult innovasjon som i kultur, underholdning, mote, design og finans. Kanskje det ville være mer nyttig å fokusere på hva slags mangfold vi ønsker fellesskapet trenger for å dele felles mål og verdier, felles prosedyrer for hva som er "fair" behandling samt nødvendige prosesser og møteplasser der ideer kan deles og kultur utveksles. Et mangfoldig samfunn blir kreativt i skjæringspunktene der ulike ideer og kulturer møtes og blandes. Innvandring vil bidra til innovasjon bare når man samtidig har en politikk som promoterer samhandling og integrering. Språk er kritisk.

Vi har muligheten til å tiltrekke oss innvandrere og integrere det de kan bidra med. Dette ville gjøre oss rikere, mer kreative og innovative. For samfunnet i sin helhet vil i stadig større grad være avhengig av innovasjon. Innvandrerne vil kunne bli en vesentlig kilde til økt dynamikk (ibid).

Innovasjon og team

Innovasjon skjer gjerne når medarbeiderne og ledere bruker sine kunnskaper og ferdigheter til å finne nye løsninger på et konkret problem. Undersøkelser viser at selvstendige ansatte gjerne er mer kreative og mer motiverte enn ansatte med mindre grad av selvstendighet i arbeidet. Flate strukturer og korte avstander mellom ledelse og ansatte gir god flyt av idéer og kunnskap og bidrar til at det går raskt å innføre ny teknologi og nye måter å organisere arbeidet på (St. meld nr. 7, 2008-2009).

Innovative bedrifter har gjerne en bevisst ledelse av arbeidet med innovasjon, og de er ofte dyktige til å måle effektene av sine investeringer i innovasjon. Innovative bedrifter ledes gjerne på en måte som stimulerer de ansatte til å tenke på hva som kan gjøres nytt og bedre når det gjelder både produkter, markeder og systemer. Bedriften har gjerne systemer for å lære av sine erfaringer, noe som reduserer risikoen for å gjenta eventuelle feil i fremtidige prosjekter og øker sannsynligheten for at positive erfaringer gjentas og blir til ny fast praksis. Utvikling av nye og eksisterende forretningsområder krever ulike typer kompetanse. Innovasjonsledelse og samarbeid mellom mennesker, bedrifter og miljøer på tvers av profesjoner, bedrifter og miljøer er avgjørende for å lykkes. Vellykket innovasjon er ikke en engangsforeteelse, men et område ledelse og organisasjon må arbeide kontinuerlig med for å lykkes på. Sannsynligheten for å lykkes med innovasjonsprosessene styrkes med god innovasjonsledelse. Innovasjonsledelse omfatter blant

annet områder som strategi, organisasjonsutvikling, forretningsutvikling, utnyttelse og koordinering av immaterielle og finansielle ressurser og relasjoner med omverdenen. Kjernen i en god innovasjonskultur er at medarbeiderne har riktig kompetanse og at de involveres aktivt i innovasjonsarbeidet (St. meld nr. 7, 2008-2009).

Innovasjon og kompetanse

Innovasjon opptrer som det moderne samfunns mantra. På individnivå er det metaforer som «kreativ» som regjerer. Kreativitet peker både mot produksjon og innovasjon, og mot kunst og fantasi. Det postindustrielle samfunn har integrert hedonisme, kunst, industri og markedskrefter.

Kunnskapssamfunnets produksjon integrerer også kunstneren, ved at man i mye større grad enn tidligere er avhengig av kreativitet og artistisk kompetanse, som illustrert ved betydningen av design.

Men kreativitet er ikke et enkelt forhold, selv om noen har fått betegnelsen kreativ på pulten.

Innovasjon finner noen ganger sted litt på siden av den allmenne samfunnsutvikling, som når ungdommelige subkulturer influerer mote og livsstil. Kulturell innovasjon i produkter krever derfor tett kontakt med de ulike kulturelle strømninger. Men innovasjon finner også sted ved at personer beveger seg inn i innovative "friperioder", og så tilbake til andre sammenhenger med sine nye ideer. I teorier om "Den kreative klasse" (Florida 2005) er det nettopp samspillet mellom kreativitet, produksjon, kulturell dynamikk og toleranse som understrekes, i slagordform som de tre T-er: talent, teknologi og toleranse. Toleransen er her ikke bare satt opp som en verdi i seg selv. Toleransens funksjon er nettopp å åpne for samspillet mellom produksjon, kultur og kreativitet. Det er dette som danner innovasjon mener Florida (2005). Alexander Graham Bell understreket at kreativitet er 90% hardt arbeid. I det moderne samfunn er det også teknologisk og sosial dynamikk.

I det skandinaviske systemet har lite lønnsvariasjon drevet fram teknologiske endringer ved at en ikke har kunnet holde på det gamle ved lavere lønn. Lav lønn for høyt kvalifisert arbeidskraft har kunnet medføre ekspansjon som også har kommet de lavt kvalifiserte til gode (Barth 2002). Som metaforen om den kreative klasse (Florida 2005) understreker, endrer de strukturelle forutsetningene seg når dynamikkens og produksjonens basis i større grad flytter inn de arbeidenes hoder. I denne sammenhengen er det viktig at den kreative klasse er mobil og vil bli mer mobil. Forskjellen i internasjonal og språklig erfaring er stor mellom generasjonene. Den varslede mobiliteten i de høyt utdannede grupperingene kan bli av en annen karakter enn hva vi ser nå. Interessant er her en detalj i en analyse av overgang mellom høyere utdanning og arbeid; ca. 30 % av personer med innvandrerbakgrunn som tok høy universitetsutdanning i Norge, var ute av landet et halvt år senere. Det kan indikere at de mest mobile språklig og kulturelt, kan komme til å bevege seg ut av landet (Frønes, 2005).

Innovasjon og kreativitet

I følge Amabile (1998) består kreativitet av de tre komponentene; kreativ tenkning, ekspertise og motivasjon. Kreativ tenkning handler om hvordan man nærmer seg problemer og løsninger og hvilken kapasitet man har til å sette eksisterende idéer sammen til nye kombinasjoner. Ekspertise betegner hun som alt det en person vet og kan gjøre. Den siste komponenten i kreativitetsbegrepet er motivasjon.

I boken "Det innovative mennesket" knytter professor i kunsthistorie ved UiO Siri Meyer kreativitetsbegrepet og innovasjonsbegrepet elegant sammen i følgende definisjon:

"Kreativitet er evnen til å produsere noe nytt (det vil si originalt, uventet) av høy kvalitet som er formålstjenlig (nyttig, imøtekommer påtrengende behov.)" (Siri Meyer, 2007). Det interessante her er hvordan Meyer omtaler kreativitet som en evne.

Til forskjell fra Schumpeters definisjon av kreativitet som noe som fører til et produkt eller en tjeneste som evalueres av de som kjøper og konsumerer den betegner Darsø kreativitet mer som en prosess som evalueres av de som skaper den.

Hun sier at innovasjon alltid er forbundet med strategisk tenkning mens kreativitet snarere er en inspirert aktivitet (Darsø, 2012).

5.2 Organisasjonskultur

I dette kapittelet vil vi se på ulike definisjoner av begrepet organisasjonskultur som er aktuelle for å belyse problemstillingen vår. Vi innleder med noen sentrale teoretikers definisjon av selve organisasjonskulturbegrepet før vi går dypere ned i materien og ser på ulike teoretiske bidrag som belyser organisasjonskultur opp mot begrepet innovasjon knyttet opp mot samfunnsstruktur, demografiske forhold og begrepene mangfold og kreativitet.

Organisasjonskultur og ledelse øver vesentlig innflytelse på hva som er i fokus og hva som reelt lar seg utføre mht. innovasjonsarbeidet i en virksomhet, og setter således de rammemessige betingelsene for innovasjonsarbeidet.

Sentralt i dette kapittelet står bla. Richard Florida (2005) sine teorier knyttet til "den kreative klasse", Nordstrøm og Ridderstråle (2006) sine refleksjoner over nyskaping og organisatoriske kulturelementers betydning for nyskaping og konkurransekraft og til siste Amabile (1998) sine teorier om organisasjonskulturens innflytelse på kreativitetsarbeidet i organisasjoner.

En virksomhets kultur og oppmerksomhet rundt innovasjonsarbeid er helt avgjørende for hvilke vilkår kreativitet og innovasjon har i en organisasjon. Organisasjonskultur kommer i følge Edgar Schein spesielt til syne når oppgaver skal løses eller utfordringer møtes (Schein 1994 i Darsø 2012). Kulturen avspeiles også i klimaet, et fenomen som spesielt har interessert den svenske professoren Gøran Ekvall (1991). Han definerer klima som det synlige lag av virksomhetskultur, det vil si atferd, holdninger, og følelser som lett kan observeres. Ekvall (1991) fant frem til følgende betingelser som fremmer idéskaping og innovasjon; utfordringer, frihet, tillit, dynamikk, lekende holdning, debatter, risikovillighet samt støtte og tid til idéer (Ekvall 1991 i Darsø 2012).

"Organisasjonskultur er et mønster av antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1985).

I følge Harrison (1972)) refererer en organisasjonskultur- eller ideologi til filosofi, tradisjoner, verdier og normer samt måter å tenke på som til sammen skaper et organisasjonsmiljø. En organisasjon kan bestå av flere og til dels svært ulike organisasjonskulturer man kaller subkulturer. En subkultur kan defineres som:

"En undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler med hverandre, som oppfatter seg selv som en egen gruppe innenfor organisasjonen, som deler et sett av problemer som defineres som felles for alle, og som rutinemessig handler på grunnlag av kollektive forståelser som gruppen er alene om" (Van Maanen og Barley, 1985)

I de ulike subkulturene kan man finne andre normer og verdsett enn det som opprinnelig finnes i organisasjonskulturen. Søker man å endre noe i en organisasjonskultur er det viktig at man klarer å få et reelt overblikk over de normene, verdiene og holdningene som eksisterer innenfor virksomhetens subkulturer og ta utgangspunkt i også disse (Irgens, 2009).

Vi får kjennskap til organisasjonskulturen ved å observere hvordan ledere og ansatte tar seg fram, også i uformelle anledninger, og hvordan de håndterer spørsmål om makt og myndighet, økonomi, aktivitet og kunnskap.

Forskerne Gundersen og Hillestad (2001) har i en artikkel satt søkelyset på endringsprosesser i moderne kunnskapsforetak som søker å oppnå en mer fleksibel og effektiv utnyttelse av menneskelige ressurser og fagkompetanse. De sier noe om å gå fra tradisjonelle hierarkiske organisasjoner med flere nivå til en moderne organisasjonsform med flate strukturer hvor arbeidet er prosjektdrevet og organisert som selvstyrte team. Den viktigste drivkraften bak slike modeller ligger i at verdiskapningsprosessene har forandret seg. I dagens samfunn stilles bedrifter og organisasjoner i offentlig og privat sektor overfor nye utfordringer som følge av til dels dramatiske endringer i rammevilkår og betingelser for deres virksomheter. Faktorer som globalisering, ny teknologi spiller en vesentlig rolle for hvordan man utformer strategiske veivalg. I nyere organisasjonsteori fremstår motstand mot endring som et meget sentralt element. Endring innebærer ofte konfliktfylte eller motstridende interesser der ulike grupperinger innenfor samme organisasjon vil være forkjempere og motstandere mot omstillingen (Gundersen og Hillestad, 2001).

5.2.1 Organisasjonskultur, Samfunn og Demografi

Det er den kreative og kommersielle kapitalen som er det sentrale i et næringslivsperspektiv, ikke produksjon og drift. Dette har Richard Florida (2005) påpekt med stor tyngde. Virksomheter og byer konkurrerer om å tiltrekke seg de fremste talentene og de mest avanserte teknologiene. Kreative og frie yrker er med på å gi virksomheter og byer kulturell kapital. Dette bidrar til at toleranse også er en attraktivitetsdimensjon (Reve og Sasson, 2012)

Den kreative klasse flytter fra tradisjonelle industriregioner og arbeiderklasseområder til kreative sentrum (Florida, 2005). En mangfoldig arbeidsplass er et tegn på at virksomheten er åpen for outsiders, og gjenspeiler åpenhet og toleranse. Kreative mennesker setter pris på mange forskjellige input (ibid).

” Hvis du har fått det for deg at kompetanse er dyrt, bør du prøve inkompetanse ”
(Nordstrøm og Ridderstråle, 2006)

I boken *Funky Business* reflekterer Nordstrøm og Ridderstråle (2006) over de ulike konsekvenser og utfordringer Floridas forskning vil ha på virksomheter i tiden fremover. De sier at hele nasjoner konkurrerer i økende grad på grunnlag av kunnskap. Overlegne kunnskaper er det eneste som duger for konkurranse. *Kunnskap er makt* er en elegant aforisme sier Nordstrøm og Ridderstråle (2006). Og skeptikere kan si at kunnskapens rolle i pengeskapende aktiviteter slett ikke er ny. Videre belyser de at omfanget av og tempoet i den tredje kunnskapsrevolusjonen er det som skiller den fra de tidligere. I dag sprer kunnskapen seg over landegrensene med stor hastighet, og bedrifter forbereder seg raskere enn før (Nordstrøm og Ridderstråle, 2006).

Vår tids økonomiske virkelighet fører med seg at alle konkurrerer med alle. Hver og en av oss befinner seg i en tilstand av global konkurranse. Som enkeltindivider tar vi del i den globale konkurransen. Bedrifter konkurrer globalt. Land står i globalt konkurranseforhold til hverandre. Vi beveger oss i en retning av det fagfolkene kaller tekno-økonomiske paritet. Det betyr at de aller fleste teknologier, produkter, varer, tjenester, innsikter, kunnskapsområder eller prosedyrer som folk har adgang til i London, Paris, New Your også er tilgjengelig for folk i Hong Kong, Seoul, Gdansk, Buenos Aires og Kuala Lumpur. Kunnskap flyter fritt og dermed besitter ikke lenger den industrialiserte verdenen kunnskapsmonopolet (Nordstrøm og Ridderstråle, 2006).

I vår tid betyr organisasjonsmessig nyskapning å legge forholdene til rette slik at det blir mulig å være kreativ hele tiden, ikke bare når et nytt produkt skal skapes eller en ny tjeneste utvikles (ibid).

Nordstrøm og Ridderstråle (2006) sier det handler om tid og talent, og det er i samsvar med Florida (2005). Den viktigste ressursen har sko på beina og spaserer ut døren rundt kl. fem hver dag. Dermed blir ledere og ledelse avgjørende viktig for bedriftens konkurranseevne. Det er med ledernes innsats at en virksomhet blir i stand til å skille seg ut fra massene. Viktigere enn teknologi er hvor dyktig virksomheten er til å trekke til seg mennesker, lære dem opp og motivere dem. Bedriftsledelse og lederstrategier blir det som skaper forskjellene, og som kan hjelpe en virksomhet til å bli unik (Nordstrøm og Ridderstråle, 2006). De sier også at mennesker som har tilgang til relevant informasjon begynner å utfordre alle autoriteter. Den "funky bedriften" konkurrerer på grunnlag av sin kjernekompetanse og sine kompetente medarbeidere som får kompetansen til å blomstre og utfolde seg (Nordstrøm og Ridderstråle, 2006).

Den kreative klasse

Det økonomiske behov for kreativitet har funnet uttrykk i fremkomsten av en ny klasse, som Richard Florida (2005) kaller den kreative klasse. Han definerer kjernen av den kreative klasse som innbefattende mennesker, som beskjeftiger seg med vitenskap, ingeniørarbeid, arkitektur, design, utdanning, kunst, musikk og underholdning, mennesker, hvis økonomiske funksjon er å skape nye ideer, ny teknologi og/eller nytt kreativt innhold. Ut over denne kjernen innbefatter den kreative klasse en bredere gruppe av kreativ arbeidskraft innenfor virksomheten (Florida, 2005). Den kreative klasse er dominerende hva angår velstand og inntjening. Florida er tydelig på at jo lengre vi kommer inn i

vitenskapsøkonomien, jo mer avhenger velstand (for eksempel den nasjonale konkurranseevne) av sammenhengen mellom de tre faktorene: Teknologi, Talent og Toleranse.

Det grunnleggende viktigste for innovasjon iht. Florida (2005) er Talent – altså menneskelig kapital, snarere enn finansielle investeringer. Men Talent er iht. Florida mye mer enn universitetsutdannede ekspertise, og inkluderer også for eksempel designere, ledere og kommersielle kunstnere i sin kreative klasse. Floridas påvisning er at det er simpelthen penger i Toleranse, altså en atmosfære, hvor kunst og kultur og mange forskjellige mennesketyper og nasjonaliteter kan sameksistere. Kunst, toleranse, solidaritet og innvandring er ikke verdier vi først har råd til å betale for etter at vi har tjent pengene. De er helt nødvendige forutsetninger for i det hele tatt å kunne tjene penger. Hvis den økonomiske så livsviktige innovasjonen ikke kun skapes av ingeniører, bioteknikere, kjemikere og softwareprogrammerere, men av en bredere klasse av kreative mennesker med mye forskjellige bakgrunn, med hvilken utdanningspolitikk skal man så sikre innovasjon i fremtiden? (Florida, 2005).

Teknologi er målt ut fra graden av innovasjon og konsentrasjon av høyteknologisk industri, og er nødvendig for å få vekst. Det andre som er viktig for vekst er Talent. Det er ikke ”menneskelig kapital”, som man normalt bruker som målestokk (antall mennesker med høyere utdanning), men kreativ kapital, hvilket er talent som er anvendt funksjonelt, dvs. antallet av mennesker som rent faktisk besitter kreative jobber. Det tredje er Toleranse. Steder der det eksisterer åpenhet og toleranse har en fordel når det dreier seg om å tiltrekke forskjellige slags mennesker og som genererer nye idéer.

Samfunn

Man bør holde øye med de land og regioner som forsøker å tiltrekke seg alle slags mennesker og som fremmer kreativiteten. Dette er avgjørende element i den globale konkurranse, mer en strømmen av varer, serviceytelser og kapital. Ettersom kreativitet er den drivende kraft bak økonomisk vekst, er den kreative klasse, hva innflytelse angår, blitt samfunnets dominerende klasse (Florida, 2005).

En av vår tids mest betydelige advarselsslamper er den stigende geografiske segregering mellom den kreative klasse og de andre klasser.

De geografiske trendene begunstiger ikke de gamle tette lokalsamfunnene i følge Florida (Florida, 2005). Han mener man kan forvente at det utvikles nye former for sosial sammenhengskraft som passer til den kreative klasse. Det er fremkomsten av et nytt samfunn og en ny kultur, en helt ny livsform som er den ”nye økonomien”. Det er disse forandringer som vil vise seg å være vår tids mest vedvarende nyskapelser.

I denne masteroppgaven har vi foretatt en del avgrensninger på de mest sentrale begrepene vi har valgt som signifikante i denne oppgaven. Et av kjernebegrepene våre er innvandrerbegrepet og vi har, som nevnt innledningsvis i oppgaven, måttet avgrense dette begrepet for å få tilgang til sammenlignbar empiri på området som er formålstjenlig med den problemstillingen vi har valgt oss i

oppgaven. Levekårsundersøkelsen 2006 fra SSB (Levekårsundersøkelsen 2006, tverrsnitt 2003 og Levekårsundersøkelsen blant innvandrere 2005 – 2006, SSB indikerer at av alle arbeidstakere med høyere utdanning innehar 14 % av hele befolkningen lederstillinger i arbeidslivet, mens kun 1 % av innvandrerbefolkningen gjør det samme. Dette er forholdstall og viser tydelig at innvandrere i Norge er sterkt underrepresentert med hensyn til å besette lederstillinger i norsk arbeidsliv.

For å gi et bakteppe er det oss bekjent lite teoretisk forskningsmateriale som kan si noe sikkert med hensyn til hvordan det norske næringslivet inviterer inn, eller lar være å invitere inn innvandrere til ulike typer lederstillinger. Men, vi har funnet noen kilder vi mener det kan være holdbart nok å trekke veksler på her for å belyse dette området nærmere.

Forskerne Arnfinn H. Midtbøen ved Institutt for samfunnsforskning og Jon Rogstad ved den norske samfunnsvitenskapelige forskningsstiftelsen Fafo undersøkte i 2012 diskriminering i arbeidslivet ved å sende ut 1800 fiktive jobbsøknader til reelle jobbutlysninger. Søknadene ble sendt parvis til hver utlysning. Kandidatene var like godt kvalifisert, men hadde navn som signaliserte ulik etnisk bakgrunn. Forskerne fant at sannsynligheten for å bli kalt inn til et jobbintervju i snitt ble redusert med 25 prosent for personer med utenlandsk-klingende navn. (DN.no Publisert: 10.01.2012 - 12:23 . <http://www.dn.no/karriere/article2307006.ece>)

Når man kommer til spørsmålet om kunnskapsledere med innvandrerbakgrunn blir det enda mer utfordrende å finne teori og litteratur som sier noe om hvordan innvandrere rekrutteres inn i kunnskapslederstillinger i privat næringsliv i Norge. Den teorien og litteraturen vi finner på området har mer fokus på HVORFOR innvandrere i veldig liten grad inviteres inn i lederstillinger og topplederstillinger i næringslivet i landet.

Vi kom i løpet av arbeidet med masteroppgaven over en interessant artikkel i DN 11.06.12 hvor journalist Eva Grinde tok pulsen på mulig bakenforliggende årsaker til at Orklakonsernet rekrutterte inn fem nye direktører som var tilforlatelig like hverandre. Alle var etniske nordmenn, i alderen 47-66, stort sett samme skole og erfaringsbakgrunn og til overmål var de utseendemessig like hverandre – og rimelig likt kledd. Som Grinde refererte til i artikkelen sin så viser flere studier at ledere i norsk næringsliv helst ansetter folk som ligner dem selv. I artikkelen referer også Grinde konkret bla. til dansken Ulrik Schultz Brix som i 2010 tok doktorgrad på hva som var styrende når 4 store danske selskap rekrutterte medarbeidere på høyt nivå. Han fant at både firmaledere og hodejegerbyråer var påfallende følelsesstyrte i sine utvelgelser, og tilla ”kjemi” stor vekt.

Dette er materiale som også har blitt understøttet av bla. BI forskerne Ragnhild Kvålshaugen og Rolv Petter Amdam som i tidsskriftet Magma redegjør for den klare dominansen av ledere med utdanningsbakgrunn som sivilingeniører og siviløkonomer som de mener har ført til at man i Norge har en relativt homogen lederkompetanse blant norske næringslivsledere (Kvålshaugen, 2001), noe

som kan være en utfordring med tanke på innovasjon og nytenkning i norske virksomheter. (Rolv Petter Amdam og Ragnhild Kvålshaugen (Magma nr. 3/2010).

5.2.2 Organisasjonskultur, mangfold, kreativitet og motivasjon

Medlemmene av den kreative klasse viser en sterk preferanse for individualitet og selvutfoldelse. De ønsker ikke å tilpasse seg organisatoriske eller institusjonelle direktiver og motstår tradisjonelle, gruppeorienterte normer. Anerkjennelse og meritter verdsettes meget høyt av den kreative klasse. Den kreative klasse legger vekt på hardt arbeid, utfordringer og stimulering. Dens medlemmer har en forkjærlighet for målsettinger og prestasjoner. De ønsker å komme frem i verden, dette fordi de er gode til det de gjør (Florida, 2005). Mangfold er blitt et politisk moteord. Mennesker som faller innunder betegnelsen "den kreative klasse" bruker mye selv denne betegnelsen, men ikke nødvendigvis for å være politisk korrekt. Mangfold er simpelthen blitt noe de verdsetter i alle dens manifestasjoner. Florida mener at mangfold er en fundamental verdi for den kreative klasse. Talentfulle mennesker trosser klaseskiller basert på raser, etnisitet, kjønn eller utseende. Selv om den kreative klasse legger vekt på åpenhet og mangfold, er det i en viss utstrekning snakk om mangfold av høyt utdannede og kreative mennesker (ibid). Medlemmene av den kreative klasse forventer å bli behandlet som særskilte individer. Det kan være meget utfordrende for virksomheten å få dem til å bruke sine evner til produktivt arbeid.

Teresa Amabile (1998) hevder at ulike former for ledelsespraksis kan enten fostre kreativitet eller drepe kreativitet i en organisasjon. Som vi har sett tidligere i teorikapittelet består kreativitet i følge Amabile (1998) av de tre komponentene; kreativ tenkning, ekspertise og motivasjon. I følge Amabile (1998) er det motivasjonen som kraft som til syvende og siste er bestemmende for hva et menneske virkelig gjør og utfører. Hun er også opptatt av at det ikke er alle former for motivasjon som i like stor grad har innvirkning på kreativitet. Her skiller hun mellom ekstern og indre motivasjon (Amabile, 1998). Den eksterne motivasjonen er en form for ytre motivasjon som belønning og andre materielle påskjønnelser, mens indre motivasjon kan forstås som den lidenskapen og interessen en person føler og har i forbindelse med en oppgave. Amabile (1998) mener hun har belegg for å hevde at mennesker er som mest kreative når de opplever motivasjon gjennom interesse, tilfredsstillelse og utfordringer i selve arbeidet. Hun sier videre at en leder kan påvirke alle tre komponentene i kreativitet, og selv små endringer i en organisasjons omgivelser kan gi store utslag på økt indre motivasjon hos den enkelte. Videre trekker hun frem seks områder som er viktige mht. hvordan ledere skal kunne legge til rette for kreativ utfoldelse blant sine ansatte på individuelt - og på gruppenivå. Det er viktig at en leder klarer å matche mennesker med de rette oppgavene. Dette forutsetter at lederen må kjenne sine ansatte godt; deres kompetanse og interesser og hva som motiverer dem. De ansatte må gis autonomi over arbeidsprosessen. Dette gjelder ikke nødvendigvis ansvar for definerte mål, men klart presiserte mål øker ofte folks kreativitet. Autonomi i

arbeidsprosessen foster kreativitet fordi det å gi folk frihet i hvordan de nærmer seg oppgaver/løser oppgaver øker deres indre motivasjon for jobben, og deres eierforhold til oppgaven.

Kreativitet er blitt verdifullt, og det er utviklet systemer som kan understøtte og utnytte den. Dette fordi det fører til nye teknologier, nye industrier, ny velstand og alle andre gode økonomiske ting (Florida, 2005). For det første er kreativitet avgjørende for den måte vi arbeider og lever på i dag, og det har det på mange måter vært. Kreative mennesker er uten tvil den gryende kreative tidsalders avgjørende ressurs (ibid).

5.3 Kunnskapsledelse

Kunnskapsledelse er et paraplybegrep som refererer til ethvert forsøk på å lede kunnskap i en kunnskapsorganisasjons arbeidsstokk (Hislop, 2009). Kunnskapsledelse kan praktiseres og føre til suksess. Hemmeligheten er å sette organisasjon og ledelse inn i et kunnskapsperspektiv fremfor å sette kunnskap inn i et tradisjonelt organisasjons- og ledelsesperspektiv (von Krogh et.al., 2001). Å *skape* kunnskap innebærer både å legge til rette for relasjonsbygging og dialog, og å utvikle en felles kunnskapsbasis for hele organisasjonen, på tvers av geografiske og kulturelle grenser. Hvor vellykket kunnskapsutviklingen skal bli, avhenger i siste instans av hvordan medlemmene i organisasjonen forholder seg til hverandre i prosessen ulike stadier (ibid).

Vi ønsker å belyse om en innvandrer som kunnskapsleder kan være en driver til innovative prosesser i virksomheten. Vår case er en kunnskapsbedrift der de ansatte blir betegnet som "fagnerder" og det er derfor interessant å se på om innvandrerene som et element innenfor mangfold i lederposisjoner bidrar til nytenkning i en kunnskapsbedrift.

I dette kapittelet vil vi redegjøre for tre ulike perspektiv på kunnskap og kunnskapsledelse med utgangspunkt i blant annet Hislops (2009) teorier om det praksisbaserte og det objektivistiske kunnskapssynet, samt teorien om "den tredje vei" av bla. Gotvassli og Elkjær.

Vi vil også kort presentere ulike teorier om kunnskapsledelse og kunnskapsledelsesprosesser gjennom arbeidet til von Krogh et. al (2010), Polanyi (1958) sin skille mellom taus og eksplisitt kunnskap og kort nevne Stacey (2008) sine bidrag inn i dette komplekse området.

Ifølge Hislop (2009) kan litteraturen om kunnskapsledelse deles i to epistemologier, to ulike måter å forstå hvordan vi skaffer oss kunnskap om samfunnet på.

Disse to kunnskapssynene er hhv. det objektivistiske og det praksisbaserte perspektivet. Vi vil nedenfor gjøre rede for begrepet kunnskapsledelse basert i hovedsak på disse to epistemologiene men samtidig gjøre rede for et tredje perspektiv som vil komme til anvendelse i denne oppgaven. Disse tre perspektiver på kunnskap og kunnskapsledelse vil bli presentert fortløpende.

5.3.1 Det objektivistiske perspektivet

Kunnskapsledelse i det objektivistiske perspektivet (Hislop, 2009) skiller mellom kropp og kunnskap. Fokuset ligger på kodifisering og samling av kunnskap, og å lage mekanismer for å dele kunnskap, f.eks. databaser. Videre vil kjennetegn på kunnskap være at kunnskap er en enhet eller et objekt og at kunnskap blir sett på som objektive fakta. Eksplisitt kunnskap blir oppfattet som objektiv, kodifiserbar, upersonlig, kontekstuavhengig og lett å dele. Eksplisitt kunnskap har større verdi enn taus kunnskap som blir oppfattet som subjektiv, kodifiserbar, personlig, kontekstspesifikk og vanskelig å dele. Det objektivistiske perspektivet er i tråd med positivistisk vitenskapsteori (ibid). Mye av den tause kunnskapen kan gjøres eksplisitt, dvs kodifiseres, samles inn og systematiseres, og på den måten deles. Eksplisitt kunnskap i dette perspektivet er viktigere enn taus kunnskap. Fra det objektivistiske kunnskapssynet forstår man kunnskap som en slags beholdning, et objekt, som kan identifiseres og spres videre ved hjelp av verktøy som databaser og rutiner (Hislop, 2009). Det objektivistiske perspektivet hviler på en antakelse om at overføring av kunnskap foregår lineært som et budskap fra en avsender til en mottaker. En del av antakelsen er at kunnskap hos avsenderen er klart avgrenset og kan oppfattes og forstås av mottakeren uten videre kontakt med avsenderen. Det gir derfor god mening å gjøre kunnskap tilgjengelig gjennom for eksempel databaser.

5.3.2 Det praksisbaserte perspektivet

Kunnskapsledelse i det praksisbaserte perspektivet vever kropp og kunnskap sammen. Hislop (2009) definerer det praksisbaserte perspektivet ved hjelp av seks kjennetegn: kunnskap er innebygd i praksis, taus og eksplisitt kunnskap er uatskillelige, kunnskap er kroppsliggjort og personlig, kunnskap er sosialt konstruert, kunnskap er en del av kulturen, og kunnskap kan bestrides. En konsekvens av denne forståelsen er ifølge Blackler (Blackler 1995, i Hislop 2009) at "i stedet for å forstå kunnskap som en ting mennesker har, er det bedre å forstå kunnskaping som noe de gjør". Det praksisbaserte perspektivet innebærer dermed at man ikke ser på kunnskap som en ting, men som en prosess, som skapes mellom mennesker. Det praksisbaserte kunnskapssynet er på mange måter diametralt motsatt av det objektivistiske. I det praksisbaserte kunnskapssynet er kunnskapen innvevd i og knyttet til praksis og delvis relasjonelt betinget. Den sosialkonstruktivistiske forståelsen av kunnskap innebærer at kunnskap utvikles mellom mennesker i sosiale sammenhenger, er i stadig utvikling, og trenger ulike metoder for å spre seg. Taus og eksplisitt kunnskap kan i dette verdenssynet ikke adskilles, de er ulenkkelig bundet sammen. Denne forståelsen kalles for et praksisbasert perspektiv på kunnskap (Hislop, 2009).

Et praksisbasert kunnskapssyn innebærer at kunnskapsdelingen mellom mennesker aktivt skjer i en interaksjonsprosess hvor deltakerne konstruerer mening. For at slike kommunikasjonsprosesser skal bli vellykket krever det en kommunikasjon som er rik, åpen og basert på tillit. Hislop (2009) bruker begrepene "rik" og "fattig" (i et kontinuum) for å kategorisere og karakterisere de ulike mediernes styrker og svakheter. Ansikt – til – ansikt kommunikasjon anses som et rikt medium, mens e-post anses i utgangspunktet som relativt informasjonsfattig.

Den tause kunnskapen finnes og refereres her til som personlig og uartikulert, og ses som underordnet den eksplisitte. I det praksisbaserte kunnskapssynet har den tause kunnskapen en helt annen "status" som ikke setter eksplisitt og taus kunnskap opp mot hverandre.

5.3.3 Den tredje vei

Den tredje retningen omtales som "den tredje vei", og ser kunnskap som noe som utvikles gjennom intuisjon, teft og følelser. Det eksisterer ikke noe skille mellom kropp og sinn. Merleau-Ponty (2004) snakker om den levende kroppen hvor kroppen er både subjekt og objekt, den er eksistensiell og er koblet til praksis og handling, som for eksempel ved en beslutning. God mestring til å ta beslutninger, forutsetter sosiale prosesser som gir anledning til tolkning og innlevelse for utøveren. Individet (eller utøveren) har gjennom øvelse, trening og repetisjon, altså gjennom praksis, utviklet fortrolighet og personlig kunnskap - en kunnskap som kan ses som en forlengelse av kroppen. Grunnlaget for erfaring ses som kroppslig viten, slik som kroppsfenomenologien ser på kunnskap (ibid). I denne sammenheng er Gotvassli (Gotvassli i Irgens & Wennes 2011) på linje med Elkjær (Elkjær 2004) som snakker om organisatorisk læring langs de samme tre retningene. Både Gotvassli (2005) og Elkjær (2004) hevder at alle tre kunnskapstyper settes i spill under ulike betingelser.

Gotvassli (2005) konkluderer med at det er kombinasjonen mellom ulike kunnskapstilnærminger og perspektiver på kunnskapsutvikling som er poenget: *"Det er et viktig sluttpoeng at disse kunnskapsformene ikke står i motsetning til hverandre, de trenger ikke være gjensidig utelukkende"* (Gotvassli i Irgens & Wennes 2011). Gotvassli beskriver resultatet ved bruk av den tredje vei som den kroppsliggjorte kunnskapen. Kan dette harmonere med ekspertbegrepet? Det harmonerer bra med Dreyfus & Dreyfus sitt ekspertbegrep.

Elkjær sier at den tredje vei er en kobling mellom vei 1 og 2 og at det er denne koblingen som med både og, ikke enten eller, som er det unike. Dersom vi ser dette i sammenheng med Dreyfus & Dreyfus starter også de som vi oppfatter det med kognitiv tilnærming for novisen for å danne knagger og for å være en ekspert er kunnskapen internalisert, kunnskapen har blitt kroppsliggjort. Elkjærs tredje veg. Det blir "Ja, takk, begge deler". Man trenger både strukturene, samtidig som man trenger intuisjon, teft, følelser og interaksjon med andre.

Kunnskapsutvikling i organisasjoner kan ikke utelukkende forstås som en mental prosess hos enkeltindivider. Snarere tvert imot, det må forstås som en sosial ekspertise. Det kan tolkes som om det er en mental prosess i en sosial kontekst (Elkjær, 2004).

5.3.4 Kunnskapsutvikling

I diskusjonsforum med tidligere deltakere fra NHO programmet Global Future har man fått belyst at det er stor forskjell på hva deltakerne mener kjennetegner god ledelse i Norge til sammenligning med hva som anses som god ledelse i andre land. I følge disse deltakerne var noen av de viktigste egenskapene en dyktig leder bør ha i Norge basert på bl.a. hvilke gode personlige egenskaper man har. Bolman & Deal (2009) sier at de to mest alminnelig aksepterte påstandene om lederskap er at gode ledere må være laget av «riktig materiale». Dvs. at de bl.a. har visjoner, er sterke og engasjerte og at godt lederskap er situasjonsbestemt. Det betyr at det som fungerer i en sammenheng, ikke nødvendigvis trenger å fungere i en annen.

For at organisasjoner skal kunne utvikle kunnskap er det viktig at ledere skifter perspektiv fra å *kontrollere* kunnskap til å *skape* kunnskap (von Krogh et.al., 2001). Dette kan skje ved at lederne støtter kunnskapsutviklingsprosesser. Oppmerksomheten rettes mot menneskenes ferdigheter i å bygge relasjoner og å delta i dialog. Muligheten for å skape ny kunnskap ligger i et tillitsfullt og raust samspill mellom organisasjonens medlemmer. Von Krogh et.al. (2001) er opptatt av å skape "en kunnskapshjelpende kontekst" preget av omsorg for deltakerne. Kunnskap er berettiget og sann overbevisning og knyttet til den subjektive og meningsskapende prosessen mennesker deltar i sammen med andre. En berettiget og sann overbevisning er for hver enkelt person en sosial konstruksjon som er utviklet fra hver enkelt sine unike erfaringer, perspektiv og forståelse i samspill med omgivelsene. Kunnskap kan ikke ledes, bare skapes (ibid)

Innovatørene er de som har vandret lengst på stien for kunnskapsutvikling. Innovatører fokuserer både på ny kunnskap og på kunnskapsprosesser (von Krogh et.al., 2001).

Den viktigste utfordringen er hvordan man skal klare å gjøre den lokale kunnskapen global. Det handler om å identifisere, fange og pakke inn det bedriften vet, deretter distribuere og gjenskape kunnskapen lokalt for ethvert spesielt oppdrag (von Krogh et.al., 2001). En annen strategisk utfordring ligger i konflikten mellom det individuelle perspektivet og organisasjonsperspektivet. (ibid). Denne konflikten rir mange organisasjoner. Kunnskap betyr markedsverdi, som igjen måles i relative begreper. Utveksling av kunnskap kan absolutt redusere konsulentens personlige markedsverdi. I et organisasjonsperspektiv har imidlertid organisasjonen behov for å forsterke slik individuell kunnskap for å lære opp andre konsulenter og for å kunne anvende den i nye prosjekter. I en konsulentbedrift er de fleste konsulentene der bare for en kort tid, og bedriften må passe på at den taue kunnskapen blir omdannet til eksplisitt kunnskap og sosialisert innenfor bedriften, ettersom spredning av kunnskap er grunnleggende viktig for dens langsiktige suksess.

Den østerisk – ungarske forskeren Michael Polanyi (1958) var den første som gav ekspertkunnskapen et nytt begrep: Taus kunnskap – «vi vet mer enn vi kan sette ord på» (Polanyi 1958). Etter at han kom med begrepet, har det blitt brukt (og misbrukt?) av mange.

Taus, eksplisitt og sosial kunnskap er tilgjengelig for alle bedrifter. Den tause kunnskapen er tett knyttet til komplekse oppgaver, og er derfor vanskelig å fange i formelle organisasjonsprosedyrer. Selv om det er vanskelig å gjøre taus kunnskap eksplisitt og sosial, er det fortsatt en viktig del av strategiarbeidet i en bedrift som satser på kunnskapsutvikling. Taus kunnskap deles gjennom en omfattende sosialiseringsprosess i et prosjektteam, eller det vi kaller et kunnskapens mikrosamfunn. Sosialisering kan bety at hver enkelt blir oppfordret til å utvikle sitt medlemskap slik at det strekker seg inn i fremtiden (von Krogh et.al. 2010).

Fordi den tause kunnskapen er så tett knyttet til sansene, personlige erfaringer og kroppsspråk, er det svært vanskelig å formidle den til andre. Den stiller egentlig krav til tett fysisk kontakt mens arbeidet utføres. Her er noen måter å dele taus kunnskap på; direkte observasjon og fortellinger, imitasjon, eksperimentering, sammenligning og felles utøvelse. Vanligvis vil taus kunnskap deles gjennom en kombinasjon av disse mekanismene, men språk er ikke den primære mekanismen i denne prosessen (ibid)

Den Sør- Afrikanske professoren Ralph Stacey (2008) derimot mener at det ikke finnes taus kunnskap, men heller ubevisste mønsterdannelser av interaksjon mellom mennesker. Disse kommer til uttrykk i måten menneskene spiller spillet med hverandre på, og hvordan de bruker ideologi til å dekke over maktrelasjoner og forsøkene på å opprettholde dem. Mer effektiv ytelse blir altså mer effektiv deltakelse i relatering, som er kontinuerlig dialog rundt fremvoksende mønstre, både de som kalles bevisste og ubevisste. Kilden til kompetent adferd er ikke taus kunnskap innelåst i individers hoder men den kontinuerlige deltakelsen i relateringsmønstre.

"Mening overføres ikke fra et individ til et annet, men oppstår derimot i interaksjon mellom dem"
(Stacy, 2008).

For en leder vil betydningen av kunnskap i organisasjoner – og det vi kan kalle knowledge management-bevegelsen- egentlig handle om hvilke praktiske grep man kan ta i en forretningssammenheng. Det har lite for seg å snakke om betydningen av taus kunnskap eller langsiktige konkurransefortrinn med mindre kunnskapsutvikling inngår i det strategiske rammeverket. Utfordringen i et forbedringsperspektiv er å innta en holdning som i liten grad signaliserer konkurranse, og koble den med en god strategi. Utfordringen er å koble bedriftens kreative mål sammen med en praktisk angrepsplan. Forretningsstrategi gir oss den nødvendige koblingen mellom drøm og handling, omsorg og realisering. Den kan hjelpe lederne til å holde beina fast plantet på jorden gjennom det som fortøner seg som en kaotisk prosess som det er umulig å lede, så lenge selskapets strategi tar hensyn til at kunnskap virkelig har betydning (von Krogh et.al., 2010). Selskapets strategi og ledelsens arbeid med å utvikle den, innebærer en hårfin balansegang mellom orden og kaos. Kunnskap, uansett om den er ny eller ikke, bringer alltid med seg et element av usikkerhet. Likevel har det å utvikle ny kunnskap og, kanskje like viktig, å utnytte den allerede eksisterende kunnskapen effektivt, blitt et kjerneelement i all forretningsstrategi. I en kunnskapsbedrift har ledelsen et dobbelt ansvar. Det første ansvaret som påhviler lederen, er å frigjøre potensialet som

finnes i organisasjonens kunnskap og omdanne det til verdiskapende handlinger. Det vil si at de må identifisere hva organisasjonen vet og hvilken form kunnskapen har.

Gjennom programmet Global Future har innvandrere i Norge fått lederutdannelse og programmet har bidratt til at deltakerne har fått kompetanse i å kunne lede andre med store fordeler som økt kulturforståelse, mer innsikt og forståelse av global arbeidskultur og økt forståelse av forventninger til høyt utdannede fra andre land. Dette har deltakere sagt selv og vi kan knytte dette til at kunnskapsledere med innvandrerbakgrunn bringer med seg elementer som kan føre til innovasjon.

I henhold til Hislop (2009) så er det i mange organisasjoner kunnskapsledelse identisk med innføring av IKT- systemer som skal sikre innovasjon og kunnskapsdeling og læring i organisasjonen. Han sier videre at det pågår mange debatter om de ulike kunnskapsledelses teoriene, særlig om IKT sin betydning. Debatten går på den begrensning som kan eksistere ved IKT som plattform for å kommunisere og dele kunnskap slik at det fører til innovasjon. Det første området denne debatten relateres til er spørsmålet om IKT kan bidra til forenkle den verdifulle gjensidige påvirkningen som skjer gjennom felles samvær.

Hislop (2009) stiller også spørsmål om det er mulig å utvikle og vedlikeholde tillit i en sosial relasjon som kun er IKT- basert. Han sier at omfanget av den gjensidige påvirkningen mellom mennesker som oppstår ansikt – til - ansikt, berører mer en bare deres evne til å utvikle forståelse av hverandre. Det påvirker også den grunnleggende natur av sosiale forbindelser, og utvikler tillit kan utvikle seg til å bli vedvarende. Hislop (2009) argumenterer for at tillit ikke kan utvikles og vedvare ved å benytte elektronisk kommunikasjonsverktøy alene. Slik sett kan man stille spørsmål ved om hvorvidt kunnskapsdeling og innovasjon overhodet kan skje uten tillit som grunnleggende faktor.

Innovasjon skjer i alle næringer, i offentlig og privat sektor, i alle typer virksomheter og innenfor alle teknologier. Innovasjonsmålinger har en tendens til å legge størst vekt på høyteknologiske bransjer, men innovasjon skjer i høy grad også i mindre teknologiintensive sektorer. For eksempel er det i tjenestesektoren skapt store verdier gjennom innovasjoner. Virksomheter innoverer ved å ta i bruk ny kunnskap og ved å bruke erfaringer på nye måter. For å øke verdiskapingen kan virksomhetene på den ene siden forsøke å få best mulige priser på produktene, for eksempel ved å drive produktutvikling for å opprettholde og helst øke sine markedsandeler. På den annen side kan virksomhetene hele tiden se på hvordan de kan redusere kostnadene. Det er imidlertid også en rekke andre prosesser enn forskning som har betydning for innovasjon. Det er vanligvis et mangfold av kunnskaps- og informasjonskilder som er involvert i en innovasjonsprosess i samspill mellom brukere, utviklere og kunnskapsmiljøer (St.meld nr. 7 (2008-2009)).

Parallelt med innovative prosesser og kunnskapsutviklingen har også utviklingen innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) vært revolusjonerende. Digitale verktøy preger i dag vår hverdag

på ulike måter. Dette er komplekse fenomener som rent epistemologisk kan fortolkes og håndteres ulikt. I organisasjoners leting etter gode grep for kunnskapsledelse, vil ulike tilnærminger og begrepsforståelser ha ulike konsekvenser og resultater. Det er imidlertid ikke gitt at organisasjoner har kunnskaper om og vurderer det mangfoldet av ulike kunnskapsledelses grep de kan gjøre.

5.4 Individuelle og organisatoriske barrierer mot kunnskapsutvikling

I dette kapittelet vil vi se nærmere på hva teorien innenfor kunnskaps- og læringsteorien sier kan forårsake individuelle og organisatoriske barrierer mot læring og følgelig kunnskapsutvikling. Vi tar her spesielt for oss teoriene til Von Krogh et. al. (2010) og Hislop (2009).

I boken "Slik skapes kunnskap" presenterer forfatterne konkrete modeller for hvordan ledere kan bidra til å frigjøre potensialet og energien som finnes i organisasjoner (von Krogh et.al. 2010). Deres forskning har sitt opphav fra studier av store multinasjonale virksomheter gjennom de siste 20 – 30 år og de presenterer en konkret oversikt over hva som kan skape barrierer mot kunnskapsutvikling og innovasjon i en organisasjon.

Med utgangspunkt i hva som har kommet frem med hensyn til barrierer mot innovasjon fra intervjuene våre kan det være interessant å se på noe av det von Krogh et. al. (2010) og Hislop (2009) presenterer av sitt teoretiske materiale. Begge parter skiller mellom individuelle og organisatoriske barrierer.

Både von Krogh et. al (2010) og Hislop (2009) skiller mellom to ulike kategorier individuelle barrierer to kategorier som de begge karakteriserer temmelig likt.

De mener begge at det går et skille mellom trusler mot selvbildet og dårlig tilpasning. Kunnskap er tett knyttet opp mot vårt selvbilde og når vi ikke klarer å tilpasse oss endringer trues dette selvbildet. Vi klarer ikke å gi mening til nye stimuli og når de utfordringene man står ovenfor blir for store øver individet motstand mot trusselen, endringen.

Vi ønsker her å gå nærmere inn på noe av den teorien som spesifikt omhandler organisasjonsbarrierer, da dette i større grad er aktuelt mht. de funn vi vil presentere senere i oppgaven. I følge Hislop er ofte slik at individuelle barrierer mot læring manifesterer seg i organisatoriske prosesser og dermed kan karakteriseres som organisatoriske barrierer mot læring (Hislop, 2009).

Kunnskapsutvikling er i følge von Krogh et al. (2010) en sårbar prosess. Når enkeltindivider deler kunnskapen sin med andre må de gjøre kjent for alle hvilke oppfatninger de har og hva de tror på og betydningen av legitimering i gruppesammenheng er med på å gjøre den til en sårbar prosess (von Krogh et al. 2010). I følge Von Krogh et al. finnes det fire alvorlige organisatoriske hindringer for at en

god innovasjons- og kunnskapsutviklingsprosess skal finne sted: Behovet for felles språk, organisasjonens fortellinger, bedriftsparadigmer og prosedyrer.

Videre her ønsker vi spesielt å se nærmere på den siste; prosedyrer, igjen pga. funnene vi har gjort gjennom intervjuene. Prosedyrer karakteriserer i boken som kunnskapsstyringens tveeggede sverd. Prosedyrene er styrende på kommunikasjonen og definerer hvert skritt som skal tas i planleggingen av kunnskapsutviklingsprosessen. Den setter prestasjonsmål for hva som skal kontrolleres, og den kan til og med virke mot det som er folks alminnelige oppfatninger og antakelser.

Alle prosesser som går ut på å utvikle kunnskap og drive nytenkning, stiller dessuten krav om budsjetter som ligger utenfor de mikrosamfunnene som er involvert. Med mikrosamfunn referer forfatterne til små grupper på 5- 7 personer.

I de fleste selskaper er det imidlertid slik at eksisterende prosedyrer ikke åpner for tverrfaglig samarbeid på tvers av funksjonsgrupper. Det finnes heller ikke åpning for at enkeltpersoner kan bruke tid og ressurser på prosjekter som dreier seg om å utvikle ny kunnskap. Ansatte blir sjelden motivert til å slåss mot lite effektive prosedyrer fordi de vet at jo mer slavisk de følger dem, jo mindre sannsynlig er det at de får erfare de negative konsekvensene ved å utfordre systemet, som dårlig rykte, ingen lønnsøkning eller dårligere karrieremuligheter (Barnes 1988 i von Krog et.al 2010).

Hislop trekker spesielt frem det Nystrom & Starbuck (2003) kaller institusjonalisert treghet som den første av tre organisatoriske barrierer mot læring. Institusjonalisert treghet karakteriserer en tilstand der man ikke lenger stiller spørsmål ved måten arbeidet blir utført på og det blir vanskelig å utfordre den etablerte praksisen med nye idéer om endring. Denne tilstanden forverrer seg over tid. Det er også slik at denne barrierer vokser seg sterkere når den ikke blir utfordret nettopp på bakgrunn av de individuelle barrierene som vi så vidt har nevnt over; når menneskers interesser, deres selvfølelse og selvilde blir truet forsterker dette ytterligere ønsket om å unngå endring hos den enkelte.

Den andre barrieren kan vi oversette med forvrengte kommunikasjonsprosesser og i følge Baumard & Starbuck (2005) i Hislop (2009) karakteriserer denne barrieren en tilstand der de ansattes frykt for å innrømme delaktighet i feil eller ansvar for feil i arbeidet fører til en situasjon hvor kommunikasjonen blir uklar, feilgrep blir ikke rapportert og man holder overordnede unna kunnskap om situasjonen i frykt for represalier.

Den tredje organisatoriske barrieren mot endring Hislop presenterer er den til Cannon & Edmondson (2005) som handler om at man straffer feil. Dette karakteriserer spesielt organisasjoner som belønner arbeid, innsats og resultater blant de ansatte med bonusordninger og som praktiserer ansiennitetsopprykk innad organisasjonen, som f.eks i en partnervirksomhet som i vårt case her i denne masteroppgaven.

I dette kapitlet har vi belyst ulike teorier innenfor hovedkategoriene innovasjon, organisasjonskultur og kunnskapsledelse, samt sett på teorier rundt barrierer mot kunnskapsutvikling som igjen vil være barrierer til innovasjon.

Nå vil vi videre belyse teori på metode og beskrive nærmere casen vår og metodikk for forskningen vår.

6. Valg av case og beskrivelse av den

Som case ønsket vi oss en større kunnskapsvirksomhet som hadde ansatte med innvandrerbakgrunn i lederstillinger. Vi hadde også i bakhodet at vi ønsket å se på en virksomhet som ikke nødvendigvis var avhengig av innvandret arbeidskraft i form av behov for ekspertise som enten ikke fantes i Norge eller som det var mangel på. For problemstillingen vår så vi det som viktig at virksomheten hadde et godt tilfang av arbeidstakere generelt i den norske arbeidsstokken slik at selve ekspertisespørsmålet, det faglige ved arbeidstakeren, ikke ble det sentrale. Dvs. at vi valgte å se bort i fra alternative virksomheter som hadde ansatt kunnskapsledere med innvandrerbakgrunn kun på bakgrunn av den fagekspertisen disse kunnskapslederne bidro inn med. Dette var et valg vi tok på bakgrunn av at vi klart ønsket å se mer generelt også på HVA evt. en kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn kan tilføre en virksomhet i form av merverdi mer enn en kunnskapsleder uten den samme bakgrunnen.

Vi fikk innpass i en stor internasjonal virksomhet med avdeling i flere land, bla. Norge. Virksomheten en del av et globalt nettverk av profesjonelle firmaer som tilbyr tjenester som revisjon, skatt og rådgiving. Gjennom sitt globale nettverk er de et av verdens ledende kunnskapsvirksomheter med ca 150.000 ansatte over 150 land. I Norge har virksomheten rundt 1000 medarbeidere fordelt på i over 20 kontorer rundt omkring i hele landet.

Virksomhetens kunder er bedrifter i privat næringsliv, myndigheter og offentlige etater samt ideelle organisasjoner. Virksomheten leverer tjenester av høy kvalitet basert på solid faglig kompetanse, bransjeinnsikt og lokalkunnskap og en riktig betegnelse på virksomheten vil vel mer være et kompetansehus enn en ordinær tjenestetilbyder innenfor sine næringssegment.

Videre kan det sies at virksomheten er en av de ledende aktørene i Norge på sine fagfelt og har en betydelig markedsandel på revisjon av Norges 500 største virksomheter. I tillegg står over 12.000 små- og mellomstore bedrifter, samt mange offentlige virksomheter på virksomhetens kundeliste. Dette sist nevnte gir virksomheten en unik innsikt i de utfordringer kundene og følgelig markedet står overfor, og gjør den til en sparringspartner i et langsiktig perspektiv og en signifikant og viktig aktør innenfor dette store næringsområdet.

For ikke så mange år tilbake ble denne virksomheten kåret til en av de beste bedriftene å jobbe i, en kåring som årlig foretas av Universum.

75 000 økonomistudenter fra ledende utdanningsinstitusjoner i verdens største økonomier har bidratt til å utvikle indeksen over arbeidsgivere de beskriver som "ideelle". Vår casebedrift er en av dem. De ansatte jobber med komplekse problemstillinger for flere av Norges ledende og mest spennende selskaper og har gode interne talent – og karriereprogrammer, noe som tydeligvis gjør virksomheten attraktiv for nyutdannede. Virksomheten rekrutterer mange nyutdannede og søker å ha en kombinasjon i arbeidsstokken av nyutdannede medarbeiderne og erfarne eksperter, Ledelsen er av den oppfatning at denne kombinasjonen bidrar både til utvikling av selskapet og er viktige i arbeidet virksomheten utfører.

Virksomhetens uttalte verdier:

“Våre verdier karakteriseres av respekt og ansvarlighet overfor våre omgivelser. Våre medarbeidere har en offensiv, inkluderende og nysgjerrig holdning, med vilje til nyskaping. Vår kommunikasjon er åpen og ærlig, og i krevende situasjoner agerer vi med mot og oppriktighet. Medarbeiderne i virksomheten respekterer hverandre, søker fakta og formidler innsikt. Vi engasjerer oss i samfunnet og fremfor alt - vi står for integritet.”...

Virksomhetens håndbok

Om sin egen organisasjonskultur sier de at de forplikter seg også til å skape et miljø hvor mennesker kan vokse og utvikle seg og bidra til en bærekraftig verden. Virksomheten har også som et uttalt målsetting å skape bærekraftig og langsiktig økonomisk vekst – ikke bare for kundene sine, men også for samfunnet i et bredere perspektiv.

Virksomheter har samfunnsansvar på dagsorden og har også som uttalt målsetting å være en samfunnsansvarlig aktør som kan utgjøre en forskjell i lokalsamfunn der den driver virksomhet.

Til sist skal det sies om casevirksomheten vår at den er en partnerorganisasjon, noe som innebærer at virksomheten har en ganske så hierarkisk oppbygning mht. både måten man rekrutterer inn ansatte på og mulighetene som ligger i å jobbe seg opp i systemet mht å avansere etter resultat og innsats. De beste avanserer og stort sett alle i de øverste formelle stilingene, partnerne har stort sett en gang startet sin karriere på bunnen av organisasjonen. Det samme gjelder for beslutningsmyndigheten. De store avgjørelsene som strategi og tilhørende ansvarsområder ligger innunder toppledelsenes mandat.

Virksomheten har en gjenkjennende matriseoppbygning som kombinerer den funksjonelle – byråkratiske formen med en prosjektgruppestruktur. Virksomheten er aktør i et konkurransedrevet marked hvor kravene til leveranse og resultat er høye. Samtidig forholder virksomheten seg til en høy grad av lovpålagte rammer og er under konstant evaluering av bla. Finanstilsynet og andre offentlige instanser mht. måten de løser sine arbeidsoppgaver på.

I sum legger dette et stort press på bedriften og dens ansatte mht. å manøvrere seg i et konkurranseutsatt marked og denne virkeligheten og dens rammer ser vi preger også måten virksomheten velger å løse sine utfordringer på mht. innovasjon og prestasjon forøvrig.

7. Metode

"Mangfold skaper innovasjon. Vi trenger arbeids- og kunnskapsinnvandring. Norsk kunnskapsutvikling er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning for å sikre norsk konkurransekraft i årene fremover. Vi trenger kloke hoder fra utlandet."

(Innovasjonsdirektørens blogg 7. Mai 2012)

Som deler av problemstillingen viser ønsker vi å forsøke å belyse hvorvidt det å ha en kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn i en norsk virksomhet kan knyttes opp med en merverdi for virksomheten. Mer konkret ønsket vi å se på om denne delen av mangfoldsbegrepet kan sies å være en av driverne for innovasjon i en norsk virksomhet.

Samfunnsvitenskapene har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten i verden ser ut, og vi må da gå metodisk til verks. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannesen et.al 2010).

Enhver forskning har en ytre referanseramme. Dette kalles ontologi, forestillingen om hvordan verden ser ut, hvilke element den er oppbygd av, og hvilke grunnleggende mekanismer som virker mellom disse elementene. Teorien om hvordan man skaffer seg denne kunnskapen kalles epistemologi. Epistemologi og ontologi avgjør hvordan problemstillinger skal formuleres, hvordan teorien vurderes, hvilke teknikker som brukes for å gjøre empiriske undersøkelser, og sist men ikke minst hvordan tolke resultatene av undersøkelsen. Metode er derfor ikke bare preget av teknikk, men også av klare verdipremisser. Det er knyttet klare vitenskapsteoretiske og verdimessig premisser til det metodesynet en har (Holme & Solvang, 1996).

Ontologiske teorier kan betraktes som forutsetninger om menneske, og samfunn som vi tar for gitt i en undersøkelse (Johannesen et.al., 2010). Epistemologi dreier seg om kunnskapens natur, det vil si hva vi egentlig kan vite om virkeligheten, og hvordan vi kan gå fram for å få kunnskap om samfunn og mennesker. Det er mange måter å gjennomføre undersøkelser på og vi velger her en kvalitativ metode med intervjuer, som sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn/egenskaper som berører vår problemstilling. Intervjuer er den mest brukte måten å samle kvalitative data på (ibid). I den forberedende fasen vår måtte vi ta stilling til undersøkelsens formål. Og måten vi valgte å organisere og gjennomføre undersøkelsene på var å etablere kontakt med en internasjonal virksomhet. Vår forskningsdesign ble altså en caseundersøkelse.

Hermeneutikken fremhever betydningen av å fortolke folks handlinger på et dypere meningsplan. Meningen blir til som en del av den helheten den studeres inn i og målsettingen er å oppnå en gyldig

forståelse av meningen i teksten. Fortolkningen kan foregå på ulike nivå, noe som også kalles dobbel hermeneutikk (Thagaard, 2010).

Det epistemologiske spørsmål, dvs hvordan vi kan vite noe om verden kan lede til hvordan og i hvor stor grad er det mulig å tilegne seg kunnskap om verden? I positivismen står tre teser sentralt og det er at det finnes en objektiv verden utenfor oss selv. I dette ligger en antakelse om at forskeren kan studere samfunnet på en nøytral måte. Forskeren og samfunnet er to atskilte elementer. Den andre tesen er at den objektive verden kan studeres på en objektiv måte. Positivistenes utgangspunkt var at alt, også mennesker og sosiale systemer, kunne studeres empirisk ved hjelp av sansedata. Alle påstander og spekulasjoner skulle ses som hypoteser som skulle kunne testes gjennom sansedata. De mest hardnakkede positivistene benektet at det hadde noen hensikt å spørre mennesker om hva de mente, hvordan de oppfattet forhold osv. Det som skulle måles var objektive forhold. For eksempel i forbindelse med stress og arbeidsmiljø. I stedet for å spørre ansatte om deres opplevelse av stress, så undersøkte forskerne sammenhenger mellom ansattes arbeidssituasjon (arbeidstid, kontorutforming, belysning osv) og fysiske indikasjoner på stress (blodtrykk). Personlige opplevelser og følelse av stress ble avvist som upålitelige data. Den tredje tesen er at vi kan utvikle kumulativ kunnskap om den objektive verden. Gjennom stadig forskning kan vi kartlegge mer og mer av den objektive virkeligheten ved bruk av objektive teknikker. Resultatene fra slike undersøkelser kan så kobles, og vi kan oppnå stadig bedre oversikt over de lovmessigheter som samfunnet styres av. I tilknytning til disse synspunktene i positivismen kom det blant annet kritikk fra hermeneutikerne eller den fortolkningsbaserte tilnærming. Deres utgangspunkt er at samfunnsvitenskap, altså studiet av hvordan menneskene tenker og handler, er noe helt annet enn naturvitenskap. De hevdet at det var meningsløst å snakke om en objektiv virkelighet, dvs som en sosial virkelighet som var lik for alle, som i praksis ville bety at alle mennesker oppfattet et fenomen på samme måte. Sann sett snudde hermeneutikerne opp ned på mange av antakelsene til positivistene. De viktigste forskjellene er at det finnes ikke en objektiv virkelighet, det finnes bare ulike forståelser eller fortolkninger av virkeligheten. Det som er viktig er ikke hva som faktisk skjer, men hvordan menneskene fortolker de ulike hendelser. Ulike mennesker vil oppfatte og fortolke samme hendelse på ulike måter. Denne type forståelse av virkeligheten kan bare kartlegges ved at forskerne setter seg inn i hvordan menneskene fortolker og legger mening i de aktuelle sosiale fenomenene. For å få tilgang til dette er det nødvendig for forskerne å snakke med menneskene, få innsikt i deres forståelsesverden. Det er sannsynligvis ikke mulig å utvikle særlig mye kumulativ kunnskap fordi det finnes så mange ulike måter å fortolke og forstå sosiale fenomener på. Det finnes ikke generelle lovmessigheter som vil gjelde på tvers av tid og rom, alt må forstås som unike situasjoner i sin spesifikke sammenheng.

Fenomenologien tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og søker å oppnå en forståelse av den dypere meningen i den subjektive opplevelsen og søker å oppnå forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer. Forskerens refleksjoner over egne erfaringer kan derfor danne et utgangspunkt for forskningen. Sentralt innen fenomenologien er å forstå fenomener på grunnlag av de studerendes perspektiv, og å beskrive omverdenen slik den erfares av dem. Fenomenologien

åpner for forskning hvor den daglige opplevde erfaring og dagligspråket står i sentrum (Thagaard 2010). Intervjuundersøkelser er en særlig velegnet metode for å få informasjon om hvordan informanten opplever og forstår seg selv og sine omgivelser.

Utfordringer i intervjusituasjonen er å stille spørsmålene på en måte som inviterer informanten til å reflektere over temaene det blir spurt om, og gi fylldig svar (ibid).

Vårt ontologiske ståsted og vår epistemologiske forståelse

Våre ontologiske spørsmål, dvs hvordan verden rent faktisk ser ut, er rettet mot virksomhetens nå situasjon og knyttet til innvandrer og mangfold til innovasjon, organisasjonskultur og kunnskapsledelse. Vi er begge overbeviste konstruksjonister og vi er begge overbeviste om at kunnskap er kontekstavhengig og relasjonell.

"Kunnskap skapes gjennom dynamiske prosesser i sosial interaksjon. Den er subjektiv av natur og har dype røtter i individuelle verdisystemer. Kunnskap er essensielt knyttet til menneskelig handling, og den kunnskapsutviklende prosessen avhenger av hvem som deltar, og hvorfor de gjør det. "

Alfred North Whitehead.

Innenfor kvalitative metoder snakker man ofte om den *hermenautiske sirkel* (Johannessen et.al 2010). Dette innebærer at man konstant beveger seg mellom helhet og del. Elementer som egen forforståelse og kontekst blir hele tiden trukket inn i tolkningen. Kjernen i den hermeneutiske forståelsen er at mening kan bare forstås i lys av konteksten man befinner seg i (Nyeng 2010, Thagaard 2010). Vårt eget ontologisk og epistemologisk ståsted er at det vi kan få kunnskaps om handler om å snakke med de utvalgte informanter.

7.1 Kvalitative metoder og Casestudier

Kvalitativ metode sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn/egenskaper ved det fenomenet som studeres. Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig (Johannessen et.al 2010).

Kvalitative studier har tradisjonelt hatt en induktiv tilnærming, det vil si at det teoretiske perspektivet utvikles på grunnlag av analyser av dataene. Men en kvalitativ tilnærming kan også ha en deduktiv karakter. Da tas det utgangspunkt i hypoteser fra tidligere teorier. Forskningsprosjekter kan også karakteriseres ved en veksling mellom induktive og deduktive faser. Forskningsprosjekter kan klassifiseres etter om tyngdepunktet er knyttet til utvikling av ny teori eller videreutvikling av kjent teori (Thagaard, 2002). Vår oppgave har i vesentlig grad en induktiv tilnærming, som innebar at vi prøvde å samle inn empiri uten å ha for mange antagelser på forhånd.

7.2 Datainnsamling

Kvalitative data kan samles inn ved observasjon, intervjuer og gruppesamtaler. All datainnsamling må dokumenteres og vi benyttet lydbåndopptak som senere ble transkribert. Videre i forskningsprosessen måtte all data som var samlet inn analyseres og tolket. Analyse av kvalitative data består i å bearbeide tekst og en vesentlig del av samfunnsforskningen av å tolke data (Johannessen et.al 2010).

Et kvalitativt intervju er mer likt en samtale enn rene spørsmål og svar. En av årsakene til å benytte kvalitative intervju er at det er en god metode for å få fram det som er mellom linjene og det som man eventuelt ikke klarer å få frem i en intervjuguide. Det gir også gode muligheter til å få fram kompleksitet og nyanser (Johannessen et.al 2010).

Hensikten med et intervju er altså å belyse ulike faktorer som ikke lar seg operasjonalisere i en intervjuguide. En intervjuguide kan også gjøre intervjuet mer fokusert og konsentret. I et delvis strukturert intervju har ikke forskeren alle spørsmålene ferdig utformet. Denne intervjuformen gir forskeren mulighet til å tilpasse spørsmålene slik at man får belyst og utdypet vesentlige områder på en god måte. En grunnleggende regel er at spørsmålene må være enkle og korte (ibid). I et forskningsintervju er det et mål å ha flest mulig åpne spørsmål. For å få dette til må intervjueren ofte stille noen gode oppfølgingsspørsmål. Gode oppfølgingsspørsmål kan være å stille operasjonaliserende spørsmål, å få informanten til å eksemplifisere det han har sagt i generelle vendinger (Johannessen et.al 2010 og Thagaard 2010). Det vil også være viktig at intervjueren signaliserer interesse ved å gi oppmuntrende tilbakemeldinger, såkalte *prober* og med eget kroppsspråk (Thagaard, 2010).

Thagaard (2010) hevder at et generelt etisk prinsipp som forskerne må ta hensyn til, er at informanten ikke skal ta skade av å være med i forskningsprosjektet. Det innebærer at forskeren bør forberede seg grundig.

7.3 Kontaktfasen og utvalg av intervjuobjekt

Det var på en konferanse i Trondheim november 2012 at vi traff Administrerende direktør for virksomheten som er vår case. Vi fikk god kontakt og han skulle ta opp i ledergruppen i virksomheten vårt spørsmål om å være vår case i denne masteravhandlingen. Vi fikk etter ca 2 uker et positivt svar. Spørsmålet om hvor undersøkelsen skal utføres er i følge Thagaard (2006) avhengig av at forskeren får adgang til det miljøet og de personene som er definert som relevante i forhold til problemstillingen. I vårt tilfelle er virksomhetens hovedkontor i Oslo i Norge og vi fikk en kontakt person i ledelsen som vi forholdt oss til. Denne personen var svært behjelpelig, og vi hadde et møte med kontakten i Oslo for å beskrive oppgaven vår og vår problemstilling, samt hvordan vi ønsket å løse intervju fasen. Kontakten gav oss navn på aktuelle personer som vi kunne kontakte for å avtale intervju, og deretter reiste vi til Oslo for å gjennomføre intervjuene. Vi hadde for så vidt lett tilgang til respondentene selv om vi måtte reise for å møte dem. Vi foretok også en reise til Stavanger for å intervju tre personer der.

En forsker representerer i utgangspunktet en nøytral utenforstående, og når forskeren først har fått adgang, har informanten vanligvis ikke noe imot å fremstille seg selv og sin virksomhet til en som er interessert i deres situasjon (Thagaard, 2006).

7.4 Intervjuguide

Mellom ytterpunktene strukturerte og åpne intervjuer er den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer, semistrukturerte eller delvis strukturerte intervjuer, også kalt intervjuer basert på intervjuguide. En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. De ulike temaene springer ut av problemstillingene som undersøkelsen skal belyse. Ved utarbeidelsen av intervjuguiden vil forskeren først identifisere sentrale del temaer som inngår i den overordnede problemstillingen.

Spørsmålene er ment å oppmuntre informantene til å komme med utdypende informasjon. I tillegg vil intervjuguiden ofte inneholde underpunkter eller underspørsmål for at forskeren skal få dekket eller utdypet de forskjellige teamene. (Johannesen et.al 2010). Vi valgte å bygge opp vår intervju guide som en "trakt" med tre hovedkategorier. Dette for å se på innvandrer mot hovedkategoriene Innovasjon, Organisasjonskultur og Kunnskapsleder.

Henviser til vår illustrasjon som vist i Figur 2: Illustrasjon: Innvandrere mot Innovasjon, Organisasjonskultur og Kunnskapsledelse som viser hvordan vi knytter innvandrerbegrepet mot innovasjon, organisasjonskultur og kunnskapsledelse. Denne figuren illustrerer vårt bilde på innfallsvinkelen til vår forskning. Vi ser innvandrerene i midten og koblet mot de ulike kategoriene. Dette for å vise til at en innvandrer kan være driveren til innovasjon, være driveren til at organisasjonskulturen kan bidra til innovasjon og hvordan innvandrerene som kunnskapsleder kan være en driver til innovasjon.

Ved utarbeidelsen av intervjuguiden vil forskeren først identifisere sentrale deler av temaer som inngår i den overordnede problemstillingen. Spørsmålene er ment å oppmuntre informantene til å komme med utdypende informasjon. I tillegg vil intervjuguiden ofte inneholde underpunkter eller underspørsmål for at forskeren skal få dekket eller utdypet de forskjellige temaene. (Johannesen et al. 2010).

Vi tok utgangspunkt i temaet og den foreløpige problemstillingen. Intervjuguiden inneholdt tre hovedkategorier som resultatene presenteres gjennom som er parallell til problemstillingen og intervjuguiden, og som også er utgangspunkt for drøftingen og konklusjonen.

Disse tre kategoriene bidro også til å danne forskningsspørsmål som for eksempel: Hva er driverne til innovasjon.

Intervjuguiden inneholdt ikke flere spørsmål enn at intervjuets varighet holdt seg innenfor en ramme på omtrentlig 60 minutter.

7.5 Gjennomføring av intervju

Vi hadde fått kontakt med mulige intervjuobjekter i virksomheten via lederen for organisasjon - og kulturutviklings avdelingen. Vår kontakt i virksomheten hadde presentert henvendelsen vår til de aktuelle intervjuobjektene, slik at alle var positive til å stille opp til intervju. Vi gjennomførte 8 av 11 intervju i virksomhetens hovedkontor i Oslo og 3 intervju ble gjennomført i Stavanger hvor ett av intervjuene ble gjennomført via videokonferanse. Alle intervjuene i Oslo ble gjennomført i desember 2013 - uken før jul, og de tre siste intervjuene ble gjennomført i Stavanger i februar 2013. Vi ble tildelt eget flott møterom både i Oslo og i Stavanger der alle intervjuene ble foretatt. Dette skapte en ro over intervjusituasjonen både for de intervjuede så vel som for oss.

Å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse, er en viktig del i all samfunnsforskning, både i kvantitative og i kvalitative undersøkelser. Når vi benytter kvalitative metoder, er formålet som regel å komme nær innpå personer i den målgruppen vi er interessert i å vite noe om. Og ofte er det vanskelig å avgjøre på forhånd hva som vil være nok intervjuer. I teorien er det ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer. (Johannesen et al. 2010)

Vi valgte å intervju 11 ansatte i virksomheten og med en bredde som favnet konsernledelse, partnere, direktører, avdelingsledere og rådgivere.

Valg av hvor intervjuene skulle gjennomføres ble av praktiske årsaker gjennomført på respondentenes arbeidsplasser. I følge Jacobsen (2005) er dette valget viktig fordi mye forskning har vist at den sammenhengen – ofte kalt konteksten – intervjuet foregår i, som regel påvirker innholdet i intervjuet. Det kalles da også konteksteffekten. Kunstige omgivelser har også en tendens til at respondenten kan gi kunstige svar. Videre sier Jacobsen (2005) at uansett kontekst finnes det ingen nøytral grunn. Det er derfor viktig at undersøker er seg bevisst hvordan situasjonen kan påvirke den informasjonen han eller hun får gjennom intervjuet.

Det gikk veldig greit å gjennomføre intervjuene, både når det gjaldt tidsramme og svarene vi fikk på de spørsmålene vi stilte. Vi startet intervjuene med å informere om fremgangsmåte og å småprate litt om arbeidet vårt for å skape en god tone med respondentene. Vi oppdaget gjennom intervjuet at en del av spørsmålene våre overlappet hverandre til en viss grad. Det siste spørsmålet vi utarbeidet til intervjuguiden var relatert til selve problemstillingen og uten tvil det vanskeligste å svare på.

Under intervjuene brukte vi taleopptaker via mobiltelefonen. I tillegg tok vi notater. Vi brukte taleopptaker som kvalitetssikring for at vi fikk med oss alt som ble sagt under intervjuene. Dagens digitale mobiler er bra både når det gjelder opptakstid og mulighet til å spole. Det gjør at vi unngår de fleste tekniske ulempene ved bruk av diktafon som står beskrevet i litteraturen. Det vil si at den tekniske utviklingen går raskere enn utvikling av metodisk litteratur.

Bruken av taleopptaker gjorde at vi kunne være mer til stede under intervjuene når respondentene ble ivrige. Ingen av respondentene følte seg hemmet av at vi benyttet taleopptaker.

For å bedre validiteten valgte vi å intervju ansatte i to fysiske avdelinger i Norge samt at vi valgte å intervju ansatte fra ulike fagavdelinger i virksomheten. Intervjuene ble foretatt av oss to masterstudenter i felleskap og det ble både gjort opptak av hvert intervju samt at de fleste intervjuene ble ført i penn under intervjuet.

7.6 Hvordan skal vi analysere våre data?

Med så mange intervju valgte vi å benytte oss av transkribering. Vi valgte å få hjelp til dette da det ville ta mye tid med så mange intervju. Vår veileder sa at det tok ca 7 timer å transkribere 1 t intervju, og det viste seg at dette stemte. Det ble i gjennomsnitt 11 fullskrevne transkriberte A4 sider pr intervju. Dataene ble kategorisert etter spørsmålsstrukturen vi brukte. En kategorisering betyr at vi samler data i grupper og foretar en abstrahering av data (Jacobsen, 2005).

For å få et overblikk over all empiri og funn fra våre intervju valgte vi å samle transkriberingen inn i ei matrise. Dette ble veldig oversiktlig og matrisen viser essensen i hva hvert enkelt intervjuobjekt sier om de enkelte kategoriene, Innovasjon, Organisasjonsledelse og Kunnskapsledelse.

Viser her et utsnitt av en slik matrise der vi satte inn våre funn etter at vi hadde transkribert.

Hoved kategorier	Intervju 9 KONSERNLEDER/ PARTNER?	Intervju 10 LEDER	Intervju 11
Innovasjon	Radikal tenkning som skaper endring, noe helt nytt, noe man ikke har tenkt på tidligere, men også å bruke eksisterende ideer i nye settinger basert på erfaring fra andre deler av organisasjonen for eksempel.	Et utvidet begrep: Å utvikle noe helt nytt, produkt eller tjeneste, men også forbedre noe eksisterende.	Innovasjon er å utforske nye muligheter samt å utvikle eksisterende. Tenke hva kan vi gjøre bedre? IT teknologi gir muligheter – ny IT plattform for VIRKSOMHETEN.
Hva legger du i begrepet innovasjon?	Todelt; en av driverne er klart våre medarbeidere, variasjonen mellom dem, deres kompetanse og erfaring, men også det tette samarbeidet vi har med våre kunder og deres behov. Det at vi er tett på og jobber med kundens behov og nye løsninger i team sammen med kunden.	Ønsket om lønnsomhet og vekst. En kompetansevirksomhet i seg selv med kompetente og flinke ansatte er i seg selv en driver for innovasjon. VIRKSOMHETEN rekrutterer inn nyutdannede folk som i kraft av friskt blod inn i org. Er en driver for innovasjon.	Driverne for innovasjon er å spare tid som igjen gjør at man sparer penger. Dette har å gjøre med ny IT teknolog, det man finner løsninger man kan spare tid på som man igjen deretter gjør at man sparer penger.
Hva vil du si er driverne for innovasjon i arbeidslivet generelt og VIRKSOMHETEN spesielt?	VIRKSOMHETEN fostrer og oppfordrer til innovasjon, og belønner initiativ til innovasjon. Det at vi også jobber med rådgivning tvinger oss til å være innovative.	Har ingen formening om VIRKSOMHETEN er bedre eller dårligere på innovasjon enn forrige arbeidssted.	Innovasjon fra et kostnadsperspektiv
Har du jobbet andre plasser før du startet i VIRKSOMHETEN?	På mange måter, spesielt i forbindelse med kundefokus og det tette arbeidet med kunden. Nye måter å gjøre ting på og bedre løsninger for kunden. Gjennom vår metodikk tas nye ideer med videre i arbeidet med den enkelte kunde.	Innovasjonsarbeidet i VIRKSOMHETEN er nært knyttet til det arbeidet man faktisk gjør i prosjekter. Hver eneste dag driver man innovasjonsarbeid gjennom prosjektarbeid.	Virksomheten bruker mye tid på IT utvikling. Det sitter team i USA som utvikler IT verktøyene for virksomheten slik at vi skal bli mer effektive.
Opplever du at VIRKSOMHETEN er annerledes i forhold til innovasjon enn fra forrige arbeidssted?	Jeg opplever ikke at VIRKSOMHETEN i Norge åpner for det. Vi har ingen naturlig kultur på å dele gode ideer mellom kontorene, det er i hvert fall ikke formalisert. I Norge finnes det heller ingen innovasjonsansvarlig som vi ser på Virksomheten sine kontorer i utlandet. Jeg ser ikke innovasjonstanken reflektert i folks mål.	Ja, til en viss grad, men først og fremst gjennom arbeidet i prosjektene. Personlig har jeg ikke tro på å drive innovasjonsarbeid utenom konkrete prosjekt slik vi gjør i dag.	Nye ideer fra de ansatte kommer gjerne opp i det daglige arbeidet, i teamene. Ofte når nye teammedlemmer kommer inn stiller de nye spørsmål mht. måten vi gjør arbeidet på. Temaet bringer dette videre inn i teamarbeidet.
Hvordan jobbes det med interne impulser fra medarbeidere og ledere når det gjelder innovasjon?		For meg en organisasjonskultur et utvidet begrep. Det er måten vi "gjør det på her". Det skrevne og det uskrevne. Alt som gjenspeiles i samhandlingsmønstrene og kommunikasjonen oss ansatte i mellom.	Innovasjon handler jo også om å endre eksisterende prosedyrer ved hjelp av nye metoder og ny teknologi for VIRKSOMHETENs del. De ansatte må stille spørsmålstegn ved måten ting blir gjort på, dette vil bli lagt merke til oppover i hierarkiet og tatt tak i. Slik bør det være men jeg er ikke kjent med at det nødvendigvis er slik.
Mener du at VIRKSOMHETEN som virksomhet åpner for å bruke tid på innovasjonsarbeid og nyskapsarbeid som ikke nødvendigvis fører til konkrete økonomiske resultat?			

Figur 3: Utsnitt av Analyse Matrisen – Oppsummering av intervjuene

Vi valgte å transkribere alle intervjuene ned i minste detalj. Det gjorde vi etter anbefalinger fra litteraturen. Jacobsen (2005) sier: "Idealet er at intervjuet skal skrives ut i sin helhet. Grunnen er ikke bare at det letter analysen for forskeren, men også at det åpner for kontroll av rådata for andre som vil ønske det for å se om tolkningene forskeren foretar er gode nok" (Jacobsen, 2005)

Det å transkribere alt hadde med at vi antok at alt stoff var relevant for oss, og fordi respondentene holdt seg stort sett innenfor tema. I tillegg brakte det oss inn i stoffet på en helt ny måte. Vi fikk med oss ting som vi ikke hadde merket oss ved under selve intervjuet, og det å være så grundig i transkriberingsprosessen var viktig for den videre analysen.

Etter å ha gjennomgått vårt transkriberte materiale flere ganger, skrev vi en oppsummering av de hovedfunn vi hadde gjort på de ulike kategoriene, innovasjon, organisasjonskultur og kunnskapsledelse. Bakgrunnen for at vi valgte å gjøre det slik, er at vi ville prøve å identifisere noen av suksesskriteriene på et tidlig stadium, og videre bygge opp en drøfting med utgangspunkt i kategoriene.

Matrisene i sin helhet er vist i vedlegg 2: Funn oppsummert i matrise

7.7 Vår opplevelse av intervjuene.

Vi opplevde at det noen ganger var utfordrende å la den intervjuede snakke fritt. Dette kan ha en sammenheng med flere spørsmål delvis lappet litt over i hverandre. Intervjuguiden var laget som en traktform hvor spørsmålene bygger på hverandre i kompleksitet.

Ofte svarte den intervjuede på de større spørsmålene gjennom å besvare de foregående.

Fri tale og flytende dialog førte også til at vi ble revet med av det som ble sagt og muligens støttet opp med ledende spørsmål for å hjelpe den intervjuede med å forstå spørsmålene.

De gangene vi virkelig fikk til en god og nær dialog nærmest ble det også mye latter og det igjen vanskeliggjorde å få fram hva som korrekt ble sagt under den senere transkriberingen.

Noen intervju spørsmål som var av mer avgjørende karakter for å få frem praksis og holdninger ble av og til oversett når vi lot den intervjuede snakke fritt.

Vi burde kanskje i starten ha definert nøkkelord fra intervjuguiden som ikke den intervjuede selv ble bedt om å definere. Ett av disse definisjonene var innvandrer/innvandrerbakgrunn. På i hvert fall ett av intervjuene hvor vi intervjuet en kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn ble intervjuet preget av forvirring rundt begrepet og mest sannsynligvis preget forvirringen måten den intervjuede besvarte spørsmålene på.

Noen svar ble lite presise og av ulike grunner, kanskje tidspress, og kanskje av vår uerfarenhet som intervjuere. Vi unnlot noen ganger å be om konkret svar for ikke å gjøre den intervjuede forlegen eller for å bryte en god flyt i samtalen, noe vi vurderte som et mulig nærliggende utfall.

Ett konkret spørsmål oppdaget vi raskt at flere av de intervjuede ikke helt klarte å forstå, det var konkret spørsmålet hvor vi oppfordret den intervjuede til å beskrive kunnskapsprosessen i organisasjonen, eller sin avdeling. Vi gjorde dessverre ikke noe forsøk på å omformulere selve spørsmålet, noe vi i ettertid ser vi burde ha gjort så snart vi erfarte at dette spørsmålet bød på utfordringer rent generelt pga. ordlyden. Vi fikk dog svar på mye av dette spørsmålet i de fleste intervjuene, men kunne helt sikkert ha fått denne prosessen frem mer tydelig fra de enkelte intervjuede hvis vi hadde tatt fatt i det helt i begynnelsen.

Vi kunne i forkant med fordel ha satt oss litt mer inn i hvordan hele organisasjonen var bygget opp både mht. til formell organisasjonsstruktur, uttalt informasjon om hvordan opplæring og kunnskaps – og informasjonsdeling foregikk, men ikke minst virksomhetens avlønnings – og belønningssystem, kunne vi ha konsentrert oss litt mer om oppgavens mer sentrale tema.

Det hadde blant annet vært lettere å stille viktige og konkrete oppfølgingsspørsmål. Som et eksempel kan nevnes at vi ikke var klar over at virksomheten var en partnerskapsorganisasjon.

Med kunnskapen om at virksomheten var en partnerorganisasjon og en prestasjonsbedrift kunne vi ha belyst utfordringene i innovasjonsarbeidet med mer spissede spørsmål rundt dette temaet. Vi fikk jo et visst innblikk i hvordan denne organisasjonskulturen fungerte i praksis og hvilke utfordringer dette vil kunne ha på informasjons- og kunnskapsdelingen i virksomheten, men kunne nok med fordel ha fått mer ut av dette deltemaet.

I ettertid ser vi at vi stilte forberedt på en helt annen måte når vi gikk løs på tre siste intervjuene i Stavanger, 7 uker etter de 8 første intervjuene som ble tatt over to intensive dager i Oslo. Vi fikk eliminert de mest prekære nybegynnerfeilene fra intervjurunde 1 som vi hadde i Oslo. En av de viktigste var det helt elementære med å være påpasselige med å selv snakke så høyt og tydelig som mulig og samtidig oppfordre intervjuobjektene til det samme. Erfaringen fra Oslo var dessverre at noe av kommunikasjonen falt ut både pga dårlig og for lav lyd, men også av den enkle grunn at vi på enkelte av intervjuene tilførte intervjusituasjonen mer støy ved å snakke i munnen på hverandre og intervjuobjektene i de situasjonene hvor tonen mellom oss ble litt uformell og vi selv ble for ivrige som intervjuere.

7.8 Etiske retningslinjer for kvalitativ metode

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer (Johannessen et.al 2010). Forskningsetikk handler om å drøfte de mulige konflikter en forsker ofte står overfor i arbeidet med å innhente så fullstendig og god informasjon som overhodet mulig. All vitenskapelig forskning krever at forskeren forholder seg til etiske prinsipper som gjelder både internt og eksternt i forskningsmiljøet.

Thagaard (2005) skriver om de tre grunnprinsipper for en etisk forsvarlig forskningspraksis. Det første er utgangspunktet for ethvert forskningsprosjekt er at *forskeren må ha deltakerens informerte samtykke*. Dette innebærer at informanten har krav på å få kjennskap til formålet med undersøkelsen og hovedtrekkene i prosjektet. Det skal gjøre at informanten kan vurdere fordeler og ulemper med å delta før hun eller han gir sitt samtykke. Informanten skal også være kjent med muligheten for å kunne trekke seg underveis. Utfordringen for forskeren er å gi tilstrekkelig informasjon, uten å gi for mye. For mye informasjon om forskningsprosjektet til informanten kan gjøre at informanten blir for mye påvirket. Thagaard (2005) viser til et relevant eksempel: Et prosjekt som studerer hvordan lærere forholder seg til jenter og gutter i klassen. Hvis forskeren er opptatt av om læreren forskjellsbehandler elever på grunnlag av kjønn, kan fylldig informasjon bidra til at læreren blir påvirket av dette, og endrer atferd. Det andre grunnprinsippet for en etisk forsvarlig forskningspraksis er kravet om konfidensialitet. *Prinsippet om konfidensialitet* innebærer at: "De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt. Forskeren må hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersoner det forskes på" (NESH, 1993). Dette innebærer at vi som forskere behandler informasjonen vi får i intervjuene på en forsvarlig måte, slik at identiteten til intervjuobjektene forblir skjult. Dette kan være en utfordring når forskningen, slik som i vårt tilfelle, gjennomføres i et lite og gjennomskiktig miljø.

Det tredje grunnprinsippet for etisk forsvarlig forskning er de *konsekvenser forskningen kan ha for deltagerne*. I følge NESH (1993) fremheves det at forskeren skal arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet. Forskningen skal respektere individets frihet og selvbestemmelse. Ut fra dette er det viktig at forskeren tenker over hvilke konsekvenser undersøkelsen kan ha for deltagerne.

7.9 Refleksjoner rundt metoden

I dette kapitlet reflekterer vi over våre metodiske fremgangsmåter. Det var en lærerik prosess og vi vil også videre reflektere over hva vi kunne ha gjort annerledes.

Intervjuene, transkriberingen og tolkningen

Når vi i ettertid ser tilbake på datainnsamlingsprosessen og reflekterer over denne ser vi tydelig at det var mye vi kunne ha gjort annerledes. Vi vil her nevne noe av det vi har kommet frem til som vi vurderer kan være av viktighet og som kan være interessant å dele med oppgavens lesere.

I oppbyggingen av intervjuene hadde vi bestrebet oss på å designe spørsmålene som en mental trakt hvor spørsmålene bygget på hverandre i kompleksitet og hvor vi alltid startet med de mest enkle spørsmålene som vi var trygge på at alle lett kunne besvare. Denne trakttanken hadde som utgangspunkt å få i gang dialogen med intervjuobjektene, og sørge for å gi intervjuobjektene en myk introduksjon til tematikken. Påfølgende spørsmål under samme temabolk ble gradvis mer kompliserte. Vi hadde på forhånd bestemt oss for å la de intervjuede snakke fritt, noe som vi erfarte ble veldig utfordrende til tider. Våre intervjuobjekter var alle uten unntak veldig kommunikative mennesker og enkelte av dem kunne være ganske så krevende mht. vår oppgave som intervjuere som alltid å holde fast i den røde tråden. Den frie formen med fri tankeflyt gjorde det direkte utfordrende å evne å kunne stille utdypende spørsmål når det dukket opp svar eller refleksjoner rundt spørsmålene som kunne være spennende å ta med seg videre.

Vi opplevde også at ofte svarte den intervjuede på de større og mer krevende spørsmålene gjennom å besvare de foregående. Da den ene av oss var opptatt av å føre ned svar på spørsmålene og den andre opptatt av å stille spørsmål og holde tråden på både direkterelaterte svar, men også annen mulig kunnskap som ble meddelt opplevde vi flere ganger at vi ikke helt fikk dreisen på å se bort i fra påfølgende spørsmål intervjuobjektet hadde besvart delvis, om ikke komplett, tidligere. Det ideelle hadde jo vært å uten opphold rekonstruere påfølgende spørsmål slik at mulig innhold knyttet til dette spørsmålet kunne stilles som en utdyping av foregående spørsmål som allerede var besvart.

Fri tale og flytende dialog førte også til at vi ble revet med av det som ble sagt og de gangene de intervjuede satt seg fast støttet vi kanskje i overkant mye opp med ledende spørsmål for å hjelpe den intervjuede med å forstå spørsmålene og bringe dialogen videre. Noen intervju spørsmål som var av mer avgjørende karakter for å få frem praksis og holdninger ble av og til oversett når vi lot den intervjuede snakke fritt.

Vi så også at de gangene vi virkelig fikk til en god og nær dialog med enkelte av de intervjuede som igjen ofte kunne avstedkomme både latter og annen lydproduksjon resulterte det ofte i såpass mye støy at det igjen vanskeliggjorde å få fram hva som korrekt ble sagt under den senere transkriberingen.

Vi burde kanskje i starten ha definert nøkkelord fra intervjuguiden som ikke den intervjuede selv ble bedt om å definere. Ett av disse definisjonene var innvandrer/innvandrerbakgrunn. På i hvertfall ett av intervjuene hvor vi intervjuet en kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn ble intervjuet preget av forvirring rundt begrepet og mest sannsynligvis preget forvirringen måten den intervjuede besvarte spørsmålene på. Av ulike grunner klarte vi ikke helt å nøste opp i forvirringen rundt denne definisjonen og de tilhørende spørsmålene knyttet til dette begrepet. Vi hadde laget et tett program for oss selv mht. tid og da forvirringen var et faktum var vel det tette tidsskjemaet vårt en avgjørende grunn til at vi bare kjørte videre uten å forsøke å gjøre noe mer konkret med situasjonen.

Noen svar ble lite presise, av ulike grunner; tidspress, vår uerfarenhet som intervjuere og sikkert andre årsaker. En av oss kjente på for egen del at hun unnlot å be om et konkret svar for ikke å gjøre den intervjuede forlegen eller for å bryte en god flyt i samtalen, noe som ble vurderte som et mulig nærliggende utfall.

Ett konkret spørsmål oppdaget vi raskt at flere av de intervjuede ikke helt klarte å forstå, og det var konkret spørsmålet hvor vi oppfordret den intervjuede til å beskrive kunnskapsprosessen i organisasjonen, eller sin avdeling. Vi gjorde dessverre ikke noe forsøk på å omformulere selve spørsmålet, noe vi i ettertid ser vi burde ha gjort så snart vi erfarte at dette spørsmålet bød på utfordringer rent generelt pga. ordlyden. Vi fikk dog svar på mye av dette spørsmålet i de fleste intervjuene men kunne helt sikkert ha fått denne prosessen frem mer tydelig fra de enkelte intervjuede hvis vi hadde tatt fatt i det helt i begynnelsen og omformulert det.

Vi mente selv at vi hadde forberedt oss godt mht. våre mange engelsktalende intervjuobjekt. Vi hadde fått oversatt hele intervjuguiden profesjonelt og endatil øvet noe på både uttale og setninger. Teori og praksis er to ulike ting, noe vi fikk erfare når intervjuobjektene våre besvarte våre nennsomt formulerte spørsmål. Ikke bare gikk besvarelsen av spørsmålene i en rasende fart på ganske så avansert engelsk, men faguttrykk og profesjonsspråk for øvrig gjorde at vi hver vår gang og etter tur i enkelte intervju hadde store problemer med å følge dialogen og følge opp det de intervjuede fortalte med å komme med utfyllende spørsmål. Det ble ved et par anledninger for vanskelig og vil holdt oss derfor strikt til intervjuguiden noe som helt sikkert førte til at vi gikk glipp av verdifull utdyping av viktige tema.

Hadde vi i forkant satt oss litt mer inn i hvordan hele organisasjonen var bygget opp både mht. til formell organisasjonsstruktur, uttalt informasjon om hvordan opplæring og kunnskaps – og informasjonsdeling foregikk, men ikke minst virksomhetens avlønnings – og belønningssystem, kunne vi ha konsentrert oss litt mer om oppgavens mer sentrale tema.

Det hadde blant annet vært lettere å stille viktige og konkrete oppfølgingsspørsmål. Som et eksempel kan nevnes at vi ikke hadde gjort oss kjente med at virksomheten var en partnerskapsorganisasjon.

Med kunnskapen om at virksomheten var en partnerorganisasjon og en prestasjonsbedrift kunne vi ha belyst utfordringene i innovasjonsarbeidet med mer spissede spørsmål rundt dette temaet. Vi fikk jo et visst innblikk i hvordan denne organisasjonskulturen fungerte i praksis og hvilke utfordringer dette vil kunne ha på informasjons- og kunnskapsdelingen i virksomheten, men kunne nok med fordel ha fått mer ut av dette deltemaet.

En umiddelbar refleksjon in action under datainnsamlingsprosessen var at når vi gikk løs på våre tre siste intervjuer stilte vi forberedt på en helt annen måte enn vi hadde gjort med de åtte første intervjuene. De tre siste intervjuene gjennomførte vi syv uker etter de åtte første intervjuene som alle ble gjennomført over to dager.

Som vi var inne på i metodekapittelet valgte vi å ta opptak av alle intervjuene. Dette ser vi i ettertid var veldig riktig for oss. De notatene vi har gjort oss på papir kan ikke på noen måte sammenlignes med de nyansene som kommer frem gjennom transkribering ord for ord av et intervju. Med unntak av noe støy som gjorde transkriberingen vanskelig mht. enkelte svar fra de intervjuede på et par av intervjuene fungerte opptak og transkriberingen av denne utrolig godt for vår del.

Vi har hatt god bruk for å gå tilbake og lese oss igjennom samtlige av intervjuene for å plukke opp nyanser i empirimaterialet og få svarene inn under huden. Vi valgte å lage en matriseoversikt hvor vi satte opp besvarelsene på de ulike spørsmålene i stikkordsform, også en god støtte til både å forstå og få et helhetlig overblikk av empirien men like fullt har det vært nødvendig for oss å lese igjennom deler av grunnmaterialet opptil flere ganger.

Når det gjelder transkriberingen valgte vi som sagt å skrive denne helt ut i detalj for oversikt over datamaterialet. Vi valgte å la en profesjonell oversetter transkribere de fleste av intervjuene for oss, noe som for oss var viktig spesielt med tanke på kompleksiteten i de engelskspråklige intervjuene.

Når det gjelder tolkningen av funnene er vi vel godt enige om at dette uansett spørsmål alltid vil kunne være en utfordring, nettopp fordi det er så lett å være subjektiv, og kanskje så vanskelig å vite når man er det. Men vi har analysert og tolket etter beste evne og forsøkt å holde oss så nøytrale og objektive som mulig. Vi har forsøkt å gjøre oss flid når det kommer til etterprøvbarehet og sporbarhet og håper og tror at vi har landet dette i tråd med forventet standard for MKL studiet og de gjeldende standarder for denne type oppgave.

Refleksjon over egen læring

Med den erfaringen vi fikk på gjennomføringen av valgt metode og påfølgende intervjuer kan vi si at det har vært tilstrekkelig å intervjuer det antall informanter som vi har gjort. Selv om svarene ikke alltid var samstemte, så kunne vi i stor grad uten større vanskeligheter lett identifisere noen felles suksesskriterier knyttet opp mot innovasjon ved det å ha innvandrere i ledelsen.

Vi har lært mye om hvor sterkt forankret innovasjonsbegrepet er i norsk næringsliv, men at det enkelte ganger mangler på gjennomføringsevnen til å utøve innovasjonsprosesser.

Ikke minst har vi fått innsikt i hvor avgjørende kvaliteten på organisasjonskulturen er for grad av kunnskapsdeling i en organisasjon.

7.10 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

I kvalitativ forskning er det et poeng at forskeren skaffer seg så mye informasjon som mulig gjennom å bruke seg selv og de situasjonene forskeren er en del av (Thagaard, 2003). I arbeidet med masteroppgaven gjorde vi undersøkelser og samlet inn data via intervjuer i virksomhetens egne forretningslokaler.

I og med at vi var to som gjennomførte undersøkelsen, og ingen av oss jobbet i virksomheten eller kjente noen som jobber der er vi av den formening at vi har hatt ett grunnleggende objektivt utgangspunkt for arbeidet vårt inne i casevirksomheten vår.

Troverdighet handler om hvordan vi samler inn dataene, og at dette utføres på en tillitvekkende måte. Troverdighet har derfor med forskningsresultatene konsistens og pålitelighet å gjøre. I alle faser av undersøkelsen kan det stilles spørsmål ved om undersøkelsen er gjennomført på en pålitelig måte (Thagaard, 2003). Dersom andre forskere gjennomfører en undersøkelse med samme utgangspunkt som oss, vil det kanskje brukes andre datainnsamlingsmetoder eller gjøres et annet utvalg av informanter. Vil da forskeren få de samme resultatene som oss? Det kan finnes alternative forklaringer eller tolkninger som vi ikke ser.

Forskning skal være forskjellig fra den dagligdagse informasjonsinnhenting. Dette gjelder på samme måte undersøkelser som skal være troverdige (Kvale m.fl. 2009, Jacobsen 2005). Jacobsen (2005) er tydelig på at behandling av data, fra innsamling til presentasjon, må foregå systematisk. Ved å gjennomføre en empirisk undersøkelse, vil muligheten for en såkalt undersøkelseeffekt være til stede. Ved å bryte inn i for eksempel en organisasjon for å gjøre undersøkelser, kan det skape forstyrrelser som gjør at man kan stille spørsmål ved riktigheten av funnene. Uansett må forskeren sørge for at en slik undersøkelse er troverdig (Jacobsen, 2005).

Bekreftbarhet og overførbarhet handler om resultatenes gyldighet. Bekreftbarhet knyttes til at man går kritisk gjennom egne tolkninger av dataene, og en vurdering av hvordan disse tolkningene står i forhold til tolkninger fra andre studier. Overførbarhet handler om at den forståelsen, det vil si de tolkninger og funn som gjøres på bakgrunn av et forskningsprosjekt, også kan være relevant i andre situasjoner (Thagaard, 2003).

I utgangspunktet skal funn være objektive og uten feilkilder (Thagaard, 2003). Vi må derfor spørre oss om det vi la merke til i våre observasjoner kan være påvirket av holdninger som er forutinntatte, og om våre spørsmål var verdinøytrale og objektive. Våre innfallsvinkler kan være påvirket av måten vi har stilt spørsmålene på, eller av personlige meninger og tanker som vi gjennom undersøkelsen ønsket å få bekreftet. Det er også en mulighet for at vi står i fare for å ha sett etter data som passer med vår teori, og at våre funn og konklusjoner derfor farges av egne holdninger.

Det å forholde seg til at man sannsynligvis innehar en forforståelse og reflektere over om man er objektiv nok, er en verdi i seg selv. Og denne verdien kan benyttes til å invitere og involvere innvandrere mer enn det som gjøres i dag.

Vi er tilhengere av å "benytte" innvandrere som ressurser ut i fra flere henseende.

Som sagt tidligere i dette kapittelet har oppgaven vår et induktivt preg. Vi startet med å samle inn empiri uten å ha gjort oss opp så mange antagelser på forhånd. Vi hadde et håp om å finne et positivt utfall av problemstillingen, men var aldri sikre på dette før vi begynte å se konturene av intervjuene. Dette kan ha betydning for resultatet da vi på ingen måte bestrebet oss på å finne teori som skulle lyssette et på forhånd bestemt utfall. Det viktigste for oss var at teorien var så praksisnær som mulig for best å kunne drøfte helt reelle forhold ved innovasjon i næringslivet.

Var vi objektive nok? Vi har begge jobbet tett opp mot innvandrere, har nære venner og familiemedlemmer med innvandrerbakgrunn, og vi har begge har erfaring med rekruttering av innvandrere. Mulig kan ønsket om å finne funn som understøtter behovet blant annet for programmet Global Future ha vært med på å forme vår innfallsvinkel til spørsmål og måten vi stilte spørsmål på og håndterte svar på i intervjuene. Derfor var det veldig nyttig for oss og for validiteten i arbeidet vårt å være to stykker der vi kunne korrigere hverandre ikke bare under datainnsamlingsprosessen men under hele masterprosessen.

Vi har bestrebet oss på å være hverandres djevelens advokat ikke minst i evalueringen av valg av teori og hvordan vi har behandlet det teoretiske tankegodset i tilknytning til funnene i oppgaven.

Vi hadde vel neppe valgt en slik problemstilling vi til slutt valgte, hadde det ikke vært for at vi forventet utfordrende men positive funn som hadde såpass validitet at vi på en fruktbar og fokusert måte kunne diskutere og drøfte oss frem til en positiv besvarelse på den opprinnelige problemstillingen.

I et norsk valgår hvor den nasjonale innvandringsdebatten er preget av rene økonomiske beregninger som kost/nytte, tilbud og etterspørsel eller i verste fall har gått helt av sporet, mener vi det har vært viktig å kunne bidra inn med en liten stemme som har hatt som mål å gå i dybden på en flik av virkeligheten, en virkelighet knyttet opp til et aktuelt, konkret og veldig viktig tema for norsk næringsliv.

Vi mener det er viktig for oss begge å være pådrivere for en nyansert debatt ikke nødvendigvis om innvandring, men om hvordan Norge og norsk næringsliv skal møte den globale fremtiden vi er midt inne i.

I en slik debatt er det viktig å være etterrettelig og verdien av hele masteroppgaven er ikke høyere enn det svakeste ledd i denne sammenheng heller.

Norges innovasjonskompetanse er avgjørende nå og vil bli enda mer avgjørende for det samlede arbeidslivet fremover. Både privat og offentlig sektor merker utfordringene på dette området. Innovasjon står på nasjonal dagsorden og i den forbindelse er det viktig at noen ser på dette utvidete begrepet knyttet opp mot ledelse og innvandrerfaktoren i norsk næringslivspraksis.

Hvis vi kan vise hvordan én bedrift har møtt innovasjonstrykket og lyktes med dette gjennom en mer eller mindre bevisst rekruttering av kunnskapsledere med innvandrerbakgrunn, så kan vi ikke bare håpe, men gjennom å forholde oss til casestudiene generaliseringsmulighet forvente at det samme kan gjelde for andre virksomheter vi kan sammenligne casevirksomheten vår med.

Kanskje kan vi håpe på at noen tar opp stafettpinnen videre og at vi om mulig gjennom denne masteren kan inspirere noen med like stor og gjerne større forskertrang og forskningsmuligheter til å dykke videre inn i et særdeles spennende og viktig materiale.

"Den beste måten å forutsi fremtiden på er å skape den."

Peter Ferdinand Drucker (1985)

8. Funn & Analyse

8.1 Innledning

I denne masteravhandlingen har vi forsket på om vi kan finne noe som indikere at det er pluss for bedriften å benytte innvandrere som mangfold for å øke innovasjonsevnen, og om innvandrere kan være en driver til innovasjon. Vi har koblet vår forskning med innvandrere mot følgende tre hovedkategorier; innovasjon, organisasjonskultur og kunnskapsledelse. Vi har valgt å analysere begrepene parvis opp mot innvandrerbegrepet i følgende par; innovasjon og innvandrer, organisasjonskultur og innvandrer og kunnskapsledelse og innvandrer. Vi har også valgt å se dem i relasjon til hverandre og med denne organiseringen av analysen ønsker vi spesifikt å forsøke å belyse den gitte problemstillingen:

”Hvordan kan en kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn bidra til innovasjon i norsk næringsliv?”

Bakgrunnen for problemstillingen er innovasjon som fenomen og i problemstillingen vår er innovasjon knyttet tett opp til innvandrerbegrepet og mangfold i lederposisjoner.

I analysen har vi valgt å drøfte den spesifikke problemstillingen og empirien under ett, opp mot for oss fem hovedteoretikere som vi tidligere har begrunnet i teorikapittelet.

Dette har vi valgt å gjøre da de til sammen har ulike teoretiske bidrag, og som vi synes det kan virke spennende og formålstjenlig å benytte i arbeidet med å belyse problemstillingen vår.

Vi vil fortløpende nå sammenfatte funnene fra intervjuene våre og analysere disse.

8.2 Funn og analyse av kategorien Innovasjon

Generelt alle informanter hadde et mer eller mindre felles syn på innholdet i innovasjonsbegrepet. De knyttet alle i all hovedsak innovasjonsbegrepet opp mot noe nyskapende, det å gjøre ting på en ny måte, endring i seg selv og forbedring av noe allerede eksisterende.

En informant sa: *”Utvikle helt nye måter og metoder å gjøre ting på i arbeidet eller med det man har som mål å oppnå: ”*

Flere av informantene tegnet et veldig konkret bilde av innovasjonsbegrepene gjennom korte beskrivelser og narrativer hvor de konseptuelt relaterte begrepet innovasjon til egne erfaringer fra sin hverdag og spesielt fra ulike arbeidssituasjoner. En informant sa: *”Ta konsepter og idéer og tenke, kan vi gjøre dette bedre?”*

Darsø (2012) er klar på at innovasjon som begrep har utviklet seg i takt med tiden og at man i dagens kontekst må betrakte dette begrepet som et mye mer omfattende begrep, som favner både selve innovasjonsprosessen og den kunnskap og kompetanse som innovasjonsprosessen utvikler hos de som er involverte. Dette som en verdifaktor i seg selv, og til slutt også det eventuelle konkrete økonomiske utfallet av innovasjonsprosessen ikke bare for den enkelte virksomhet men også i et globalt og ikke minst bærekraftig perspektiv (Darsø, 2012).

Innholdsmessig knyttet også noen av de intervjuede innovasjonsbegrepet direkte opp til økonomisk gevinst, ikke ulikt det tidligere mer tradisjonelle synet som har ligget til grunn for begrepet innovasjon; innovasjon som nyskaping som gir økonomisk verdi slik Schumpeter tidlig var en tydelig talsmann for (Schumpeter 1934 i Darsø 2012).

En av de intervjuede beskrev sin forståelse av innovasjonsbegrepet slik: *”Innovasjon er å finne forskjellige måter å gjøre ting bedre på, primært for å hjelpe kundene bedre, slik at kundene får suksess”*.

Det var også noen informanter som trakk frem betydningen av teknologi, IKT i virksomheten, i forhold til innovasjon.

En informant hevdet at innovasjon først og fremst er å tenke hvordan en virksomhet kan utnytte eksisterende og ny teknologi for bedre å løse utfordringene virksomheten står ovenfor. Den intervjuede trakk spesielt frem på bruken av eksisterende IT teknologi. Den intervjuede mente at IT verktøy ga muligheter – og det at en virksomhet konsekvent utnytter ny teknologi til sin fordel og tar denne i bruk i virksomheten for på en enda bedre måte søke å løse utfordringer for kunden på er et klart konkurransefortrinn for bedriften og følgelig en viktig driver for innovasjon i virksomheten.

Sentralt i Stortingsmelding nr. 7, også kalt Innovasjonsmeldingen, ligger det implisitt en klar formening og forståelse om at forutsetningen for å kalle noe en innovasjon ligger i hvorvidt ..«en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.» En ny idé eller oppfinnelse blir altså ikke til en innovasjon før den er kommet til praktisk anvendelse.

Innovasjon er noe som skaper konkrete anvendbare verdier, underforstått økonomiske verdier jfr. Innovasjonsmeldingen (St.meld nr. 7 (2008-2009)).

Våre funn viser at de intervjuede hadde en felles forståelse og oppfatning av innovasjonsarbeidet i virksomheten som ligger tett opp mot innholdet i de toneangivende definisjoner som eksisterer på området. En informant sa: *”Radikal tenkning som skaper endring, noe helt nytt, noe man ikke har tenkt på tidligere, men også å bruke eksisterende idéer i nye settinger basert på erfaring fra andre deler av organisasjonen for eksempel.”*

De aller fleste knyttet i all hovedsak innovasjonsbegrepet opp mot noe nyskapende, det å gjøre ting på en ny måte, endring i seg selv og forbedring av noe allerede eksisterende.

De intervjuede betraktet innovasjonsarbeidet i virksomheten overordnet både som noe nyskapende og nytt, noe vi kan relatere til radikale innovasjoner som kjennetegnes av en høy grad av innovasjon,

men også til forbedring av tjenester og produkter, det være seg endrede måter å utføre arbeidet på eller forbedrede produkter jamfør begrepet inkrementelle innovasjoner.

Radikale innovasjoner oppfatter vi fortrinnsvis knyttet til teknologiske eller medisinske innovasjoner men i følge definisjonsforståelsen vår omhandler dette innovasjonsbegrepet også tjenesteinnovasjon og øvrig produktinnovasjon.

Hvorvidt vi kan relatere continuous innovation begrepet til innovasjonsarbeidet i virksomheten er vi usikker på da ingen av våre funn indikerte den ekstra dimensjonen her som handler om at noe er pågående i tid.

Hvorvidt det fremkom av funnene om virksomheten bedriver disruptiv innovasjon, er vanskelig å si, da vi ikke hadde fokus på inngående spørsmål rundt selve innovasjonsinnholdet med dette fokuset, men noen av funnene indikerte at virksomheten både tar i bruk produkter og tjenester som kan karakteriseres som disruptiv teknologi og tilvirker tjenester og produkter av banebrytende art. Spesielt er dette innenfor IT teknologi og ikke minst utvikle nye produkter sammen med kundene. Virksomheten har nasjonalt og internasjonalt status som ledende på sine fagområder og en virksomhet som setter dagsorden.

Delkonklusjon

Virksomhetens klare status på området og de intervjuedes soleklare oppfatning av at virksomhetens produkter og tjenester også ofte er unike og banebrytende på sitt felt kan føre oss nær en umiddelbar oppfatning av at virksomheten sett under ett jobber med innovasjon på hele innovasjonsskalaen. Fra inkrementelle innovasjoner hvor fokuset ligger på større eller mindre endringer og forbedringer, til radikale innovasjoner som når virksomheten i kombinasjon med oppdragsgiverne sine finner frem til banebrytende løsninger innenfor fagområdene virksomheter har sitt virke innenfor. I kombinasjon er dette med på å underbygge en foreløpig konklusjon om at innovasjonsarbeidet i virksomheten også kan relateres til noen av de grunnleggende elementene som Darsøs legger til grunn for sin oppfatning av samme begrep.

Våre funn viser at man knytter begrepet innovasjon til det å tenke nytt, og ikke spesielt til at man må ha mangfold i kraft av en innvandrer som kunnskapsleder for å få innovasjon.

8.2.1 Hva er driverne til innovasjon?

Driverne til innovasjon er et av våre viktigste spørsmål for å belyse vår problemstilling. Gjennom vår forskning ønsket vi å finne om en av driverne til innovasjon er å ha innvandrere i lederposisjoner, eller om det å ha innvandrere i lederposisjoner kan bidra til økt tilfang av drivere som igjen kan bidra til innovasjon.

I vår analyse har vi sett på om det er flere momenter som også kan være drivere til innovasjon og grunnen til det er at da får vi belyst flere sider av våre hovedkategorier som er innovasjon, organisasjonskultur og kunnskapsledelse.

Mht. funn i forbindelse med hva som kan være driverne for innovasjon ordla noen av de intervjuede seg slik:

....*"Driverne for innovasjon er å prøve å være smartere og mer rasjonell og bli bedre enn konkurrentene"*

... *"Gjennomgå hele praksis. Altfor ofte prøver man bare forbedring uten egentlig virkelig å endre"*

...*"Et utvidet begrep, å utvikle noe nytt, nytt produkt eller tjeneste, men også forberede noe eksisterende"*

Menneskene og mangfold som drivere til innovasjon

Majoriteten av våre informanter var enige om at en av kjernedriverne for innovasjon er menneskene, dvs. den menneskelige kapitalen i virksomheten, og et konkret svar var som følger: *"Menneskene er driverne for innovasjon"*

Richard Florida (2005) sier at den mest grunnleggende og viktigste bestanddelene til innovasjon er nemlig talentet hos den enkelte, dvs. den menneskelige kapitalen.

Det er vanskelig ikke å umiddelbart trekke paralleller mellom viktigheten av mennesket og kompetansen den enkelte bidrar inn med og den betydningen det har for innovasjon i en virksomhet gjennom den graden av mangfold dette mennesket og dens kompetansebidrag uansett representerer. Mennesker er aldri like – uansett og de bringer uansett bakgrunn med seg ulik kompetanse inn i møtet med andre mennesker. En av de intervjuede beskrev det slik: *"Driverne for innovasjon er å tørre å ha forskjellige mennesker. Tørre å gjøre endringer"*.

Florida (2005) har en interessant betraktning som vi muligens kan knytte videre direkte opp mot selve mangfoldsbegrepet. Ikke bare sier han at det er bestemt type mennesker (Talenter) som står for innovasjon, men disse menneskene er vant til å tenke nytt og skape noe ikke bare for seg selv, men

også for næringslivet. De preges av ganske bestemte verdier: De tenker globalt. Her kan vi tolke globalt relatert til mennesker med utvidet kultur og språkkompetanse, altså mangfold i en etnisk og kulturell forstand.

Empirimaterialet vårt viser også at halvparten av informantene knyttet mangfoldsbegrepet opp mot et kulturelt etnisk innhold, et spennende funn sett i lys av Floridas syn over.

Når det er sagt så er det også interessant å se at Nordstrøm og Ridderstråle (2006) er samstemt med Florida i så måte og sier blant annet at innovasjon handler om tid og talent. Den viktigste ressursen har sko på beina og spaserer ut døren rundt kl. fem hver dag (Nordstrøm og Ridderstråle, 2006).

Vårt funn om at menneskene er kjernedriverne til innovasjon samsvarer absolutt også med Innovasjonsmeldingens klare budskap om at innovasjon skjer når arbeiderne og ledelsen bruker sine kunnskaper og ferdigheter. (St.meld. nr. 7 (2008-2009)). Når det er sagt tolker vi vel denne vektleggingen av mennesket mer som en oppfatning av at det er gjennom mennesker at endring skjer. Mennesket er igangsetteren og mennesket kan tolkes som et verktøy for handling som har innovasjon som resultat. Når de intervjuede har vektlagt mennesket som driver for innovasjon har de også knyttet dette svaret til menneskelige personlighetstrekk og mangfoldet blant menneskene. Vi har derfor i like stor grad valgt å vektlegge de viktigste begrunnelsene knyttet til dette spørsmålet. Mangfoldsbegrepet knyttet til diversitet blant menneskene i virksomheten var en viktig faktor her; menneskenes ulike kompetanse og erfaring og den generelle variasjonen og ulikhetene mellom dem.

Noe som kan være spennende å trekke videre frem her er at en av de intervjuede var av den formening at mangfoldet i kundegruppen har bidratt til mangfold blant de ansatte i virksomheten.

"Hvis vi erkjenner at ulike mennesker bringer inn ulike perspektiv inn i en organisasjon må diversitet oppfordres. Vi har diversitet i kundemassen vår, dette er noe som har bidratt til økt diversitet også i organisasjonen vår."

Nordstrøm og Ridderstråle (2006) fører også noen konkrete økonomiske argumenter om hvorfor heterogenitet lønner seg og presenterer i boken "Funky Business" følgende tre konkrete argument som understøtter viktigheten av heterogenitet, som vi her velger å likestille med mangfoldsbegrepet.

"I praksis betyr det at når organisasjonen forholder seg til leverandører som befinner seg utenfor hjemlandets grenser, må dette gjenspeiles i utformingen av organisasjonen. Hvis mange av kundene er utlendinger, må også dette gjenspeiles. Hvis virksomheten har en utpreget ung eller voksen kundegruppe må man også ta hensyn til dette..."

"Nordstrøm & Ridderstråle, (2006)"

Nå er det flere teoretikere som har tatt til orde for at man skal trø varsomt mht. mangfoldsbegrepet og ikke ukritisk hylle tilfang av diversitet og mangfold i en gruppe eller team som løsningen på og veien inn til alle fruktbare innovasjonsprosesser. Darsø var inne på det, jf hennes dualistiske argumentasjon i forhold til dimensjonen homogenitet – diversitet (Darsø, 2012). I følge Darsø viser toneangivende

forskning klart at mangfold i team kan være utfordrende fordi det i team preget av mangfold ofte forekommer at teammedlemmene er uenige, nettopp fordi de er ulike, og oppfatter ting ulikt. Flere av de ansatte i casevirksomheten selv var inne på det: *"Viktig å presisere av mangfold gir variasjon ikke nødvendigvis innovasjon"*

"Mangfold, hvor de kommer fra er ikke så viktig, hvis du bare har de riktige egenskapene"

Samtidig var samtlige av de intervjuede klare på at ulikhet blant teammedlemmene, spesielt mht. mangfold forankret i kulturell diversitet var avgjørende i innovasjonsprosessene for å få til de nødvendige brytninger som de alle anså som en forutsetning for nyskaping i arbeidet som ble gjennomført i teamene.

Konflikter ei heller utfordringer mht. diversiteten i teamene med eller uten ledere med innvandrerbakgrunn ble ikke nevnt av noen av de intervjuede. Det kan selvfølgelig ha ulike årsaker. Under intervjuene stilte vi aldri spørsmål direkte knyttet til evt. konfliktklima eller utfordringer mht. diversitet i virksomheten. Men på bakgrunn av at alle de vi intervjuet så spesifikt uttalte at mangfold i virksomheten hadde et positivt fortegn velger vi å tro at konflikter med utgangspunkt i mangfoldet blant de ansatte sjelden har vært av en av alvorlig art. Men dette er selvfølgelig antakelser fra vår side her.

Kanskje kan mangelen på konflikter i teamene i virksomheten ha sammenheng med det Falck (2009) sier mht. at ulikt sammensatt grupper er innovative bare når de opplever et sterkt fellesskap? Et sterkt fellesskap forankret i en organisasjonskultur hvor felles språk, felles verdier, felles mål og en felles identitet skaper en "vi" følelse som overgår ulikhetene. I en slik organisasjon virker mangfoldsfaktoren som et ytterligere verktøy som kan brukes til å løse utfordringene. I følge Falck (2009) og Darsø (2012) er det i bedrifter som klarer å balansere mellom stort nok mangfold og en samlende organisasjonskultur et stort potensiale for kreativitet og nyskaping, det er disse virksomhetene som virkelig drar nytte av mangfold. Virksomheten nedlegger mye arbeid i å skape en samlende organisasjonskultur og nye ansatte som nesten uten unntak kommer direkte fra utdanningsinstitusjonene innsosialiseres i en og samme samlende organisasjonskultur. Og praksisen med internoppykk og det at mange av de ansatte jobber lenge innenfor virksomheten forsterker ytterligere dette følte fellesskapet og opprettholdelsen av en "vi" kultur. Til slutt kan det være viktig i denne argumentasjonsrekken å understreke Darsøs poengtering om at mangfold krever ledelse.

Noen av de intervjuede var også inne på viktigheten av den kulturelle faktoren i mangfoldsbegrepet mht. å gjenspeile kundegruppen. En av de intervjuedes sa det slik:

"Vi må bli mer like våre oppdragsgivere. Hvis våre oppdragsgivere har mangfold i sin virksomhet og er mer globale, internasjonale og har et større etnisk mangfold i sin organisasjon enn oss....du vet...Hvis vi ikke vil bli sett på som en virksomhet med bare hvite menn må vi endre oss. Det er og

har vært oppdragsgivere som har tatt avgjørelser på bakgrunn av dette, hvorvidt de har ansett oss for å være mangfoldig nok eller ikke.

Går vi til Drucker (Drucker 1985 i Darsø 2012) vil det her først og fremst være interessant å trekke frem hans såkalte sjette kilde, "forandringer i persepsjon". Som vi var inne på i teorikapittelet tidligere. Denne kilden inkluderer blant annet identitet, holdninger og livsstil. Komponenter som er uløselig knyttet til mennesket. Når vi forstår persepsjon slik, uatskillelig fra menneskets identitet og vesen, ser vi at hans forskning understøtter de intervjuedes vektlegging av mennesket som en av de viktigste driverne for innovasjon i virksomheten.

Drucker selv karakteriserer persepsjon som en av de viktigste og mest essensielle komponentene i innovasjonskraften, ikke minst pga. at denne kilden handler om det indre drivet, mulighetstroen og visjonsevnen som i følge ham er iboende i hvert enkelt menneske. En av de intervjuede sa det slik: *"Innovasjon er individets innsats i å tenke utenfor boksen"*. Denne driveren er nok tett sammenvevd og relatert med Amabiles (1998) forståelse av kreativitet som vi vil komme nærmere inn på noe senere i innovasjonskapittelet.

Mangfold blir applaudert av teoretikere så vel som vår egne intervjuobjekt. Noen få mer kritiske stemmer vektla samtidig også at mangfold i seg selv ikke nødvendigvis fører til kunnskapsutvikling og innovasjon. En informant sa *"Viktig å presisere at mangfold gir variasjon, ikke nødvendigvis innovasjon"*. En annen av våre intervjuede sa det slik: *"Det er viktig å ha fokus på den innovasjon som kan komme av mangfold i en stab. Men mangfold alene skaper ikke nødvendigvis innovasjon, det er menneskene det kommer an på."*

Dette støttes av teoretikere som bla. Falck (2009) som forfekter at mangfold kan resultere i nyskaping men at det imidlertid ikke er verken vesentlig at innovasjon oppstår av mangfold eller en garanti for at innovasjon oppstår.

Ser man mangfold direkte i forbindelse med team og gruppearbeid, som er relevant i forhold til denne oppgaven og vår problemstilling er det også interessant å se at tidsperspektivet har betydning mht. både hvordan gruppen fungerer men også i forhold til grad av kreativitet.

Falck (2009) viser til flere undersøkelser som sier noe om at mangfold gir økt kreativitet og relasjonene og arbeidet fungerer bedre jo lengre det mangfoldige teamet arbeider sammen. Dette er også interessant i forbindelse med det faktum at økonomiske resultater styrer mye av innovasjonsarbeidet, noe vi skal se nærmere på senere i dette kapittelet.

Interessant er det også å se på den tidligere nevnte PWC artikkelen som konkluderer med at mangfold i arbeidsstokken gir positive resultat på den økonomiske bunnlinjen. Det fremkommer av artikkelen at den økonomiske gevinsten her lå i besparelser gjennom lavt sykefravær og høy medarbeidertilfredshet. (Mangfoldighet giver millioner på bundlinjen i ISS, PwC 2011) Dette er et interessant funn for oss da vi kan relatere medarbeidertilfredshet direkte til kunnskapsledelse og hva bla. Von Krogh et al. (2010) forfekter mht. hva som er avgjørende for

utøvelse av god kunnskapsledelse. De sier at det handler om å tilrettelegge for relasjonsbygging og dialog. Muligheten for å skape ny kunnskap sier de ligger i et tillitsfullt samspill mellom virksomhetens medlemmer og at en kunnskapshjelpende kontekst for arbeidstakerne er preget av tillit og omsorg.

Vi har dessverre ikke noe konkret funn med hensyn til medarbeiderundersøkelser som sier noe om medarbeidertilfredshet, men veldig mange informanternes lovord om bedriften, kan tyde på at de opplever virksomheten som en god arbeidsplass.

Utsagn som: *"Vet du, jeg er så stolt av arbeidsgiveren jeg er så stolt over å jobbe her, det er en grunn til at jeg har vært her så mange år"*, var det mange lignende av uten at vi hadde konkrete spørsmål i intervjuguiden som gikk direkte på trivselsfaktor eller følelser rundt bedriften som arbeidsplass. Dette kom opp spesielt i spørsmålene som omhandlet organisasjonskultur.

De positive svarene vi fikk relatert til spørsmål rundt toleranse i organisasjonen kan vel også forsiktig tolkes som en indikasjon på et godt arbeidsmiljø.

Eksempelvis: *"Jeg opplever at vi har toleranse i virksomheten"*, *"Virksomheten har en ekstremt tolerant kultur"* og *"Vi jobber i en veldig generøs organisasjon – og inkluderende"*.

Kundefokus og samarbeid som en driver til innovasjon

En informant sa det slik: *"En av driverne er klart våre medarbeidere, variasjonen mellom dem, deres kompetanse og erfaring, men også det tette samarbeidet vi har med våre kunder og deres behov. Det at vi er så tett på og jobber med kundenes behov og nye løsninger i team med kunden."*

Det å jobbe tett på kundene og jobbe med deres behov ble trukket frem som en driver av merkbar betydning gjennom at man sammen med kundene avdekker kundebehovene og ivaretar disse fortløpende og i hvert enkelt kundeprosjekt utvikler nye løsninger for den enkelte kunden.

De fleste av informantene var av den oppfatning av at mye av innovasjonsarbeidet i virksomheten foregår i prosjektteamene som utgjør selve kjernen i virksomhetens produkt- og tjenesteleveranse. I følge nesten samtlige av informantene er det i det tette arbeidet rundt konkrete kundeprosjekt, sammen med kunden, at nyskapingen skjer i form fremveksten av nye og bedre løsninger på aktuelle utfordringer. Innovasjonsmeldingen underbygger disse funnene. Det fremgår helt spesifikt i denne stortingsmeldingen at ved siden av ren forskning er det ofte et mangfold av kunnskaps – og informasjonskilder som er involvert i en innovasjonsprosess i samspill mellom brukere, utviklere og kunnskapsmiljøer (St.meld nr. 7 (2008-2009). Kanskje kan dette også understøttes av Darsø sin vektlegging av at begrepsforståelsen i innovasjon først og fremst er basert på tankesettet om at en holistisk tilnærming til nyskaping er viktig for å skape varige og bærekraftige verdier i et samfunn (Darsø, 2012) For at dette skal skje er virksomheten nødt til å jobbe prosessuelt sammen med kundene sine for å oppnå en mest mulig holistisk tilnærming til utfordringene som er bærekraftige og optimale for kunden men også for samfunnet rundt.

"Noen ganger er kundene dine beste konsulenter (og alltid de billigste). Den moderne lederen har aldri hatt så mye kunnskap som de har i dag. En naturlig løsning er å flytte makten nærmere de av bedriftens ansatte som er direkte involvert i den daglige kontakten med kundene" (Nordstrøm og Ridderståle, 2006)

Her kommuniserer Nordstrøm & Ridderstråle (2006) tydelig betydningen av det tette samarbeidet som intervjuobjektene formidler er grunnsteinen i virksomhetens arbeid, nemlig det tette utviklingsarbeidet mellom kundene og virksomhetens ansatte i prosjektteam.

Menneskelig kapital er for Florida (2005) den aller viktigste drivkraften for innovasjon. Han sier i sitt arbeid som vi her tar utgangspunkt i ikke noe direkte om betydningen for en virksomhet å samarbeide tett med oppdragsgivere og kunder, men vi kan likevel relatere det han vektlegger i forbindelse med talentbegrepet sitt opp mot dette temaet.

Oppdragsgivere (kundene til virksomheten) og oppdragstakere (her ansatte i virksomheten) jobber tett sammen i team for å finne løsninger på utfordringer og skape nye løsninger og muligheter for den oppdragsgivende bedrift.

En av de intervjuede sa det slik: *"Individets innsats i å tenke utenfor boksen, kreativiteten. I virksomheten er måten det jobbes i team med kunder på avgjørende for innovasjonsevnen. At fokus på nytenkning er gjennomgående i hele bedriften."*

Sett at alle de involverte kan sies å ha en plass i Floridas kreative klasse er dette teamet og dets kreative arbeidsprosesser i bedriften en driver i seg selv. Uansett bakgrunn representerer de også et visst mangfold, som selvfølgelig varierer, men som er med og bidrar inn til løsningsfokus.

Von Krogh et al. (2010) sier kunnskap vokser frem i felleskap mellom mennesker, de sier også noe konkret om hva som må på plass for at samarbeidet mellom oppdragsgivere og konsultentselskap, som virksomheten her er, skal fungere optimalt og fungere som en driver for innovasjon. Praksisnær innovasjon i en setting som virksomheten i oppgaven vår jobber ut i fra forutsetter en egen kunnskapshjelpende kontekst som gjør det mulig å få til gode interaksjoner og utveksling av taus kunnskap mellom medlemmene i teamet.

Vårt firma har en sterk bedriftskultur hvor verdier som det å skape miljø hvor mennesker kan vokse og være med på å bidra til bærekraftig utvikling er viktig. Slik vi har forstått det er også utveksling og deling av kunnskap viktig for virksomheten og som for von Krogh et.al. (2010) sitt eksempel med Gemini i sin bok "Slik skapes kunnskap" har også vår virksomhet gjennom prestasjonsevaluering av sine ansatte samt teamresultater og sine bedriftshistorier klart å skape en effektiv kunnskapshjelpende kontekst av avgjørende betydning for innovasjonsevnen og innovasjonskraften.

En av kjerneprosessene i virksomheten vår er selve det prosjektrelaterte utviklingsarbeidet hvor kunnskapsutviklingen foregår når de ansatte jobber tett med og tett på kunden, oppdragsgiver.

Slik sett kan vi med rette også definere at virksomheten er en prosjekt – og matriseorganisasjon og i så måte er det nettopp i de sammensatte prosjektgruppene nyskaping og innovasjon skjer.

Vekst og lønnsomhet som drivere til Innovasjon

Noen fremholdt at selve ønsket om vekst og lønnsomhet er viktige drivere for informasjon.

Det å jobbe tett på kundene og jobbe med deres behov ble også trukket frem som en driver av merkbar betydning gjennom at man sammen med kundene avdekker kundebehovene og ivaretar disse gjennom at man i hvert enkelt kundeprosjekt utviklet nye løsninger for den enkelte kunden.

En informant sa: *"Kunnskapsutvikling er basert på hva kunden har behov for, og man utvikler kunnskap sammen med kundene"*.

I dette materialet kan vi ane at flere av Druckers (1985) kilder kan komme til anvendelse og beskrives som kilder eller drivere til innovasjon. Vi kan se for oss at de stadige emergerende kundebehovene basert på både ønsket om lønnsomhet og vekst, det Drucker betegner som innovasjon basert på prosessbehov, men også f.eks endringer i kundens omgivelser og marked, det Drucker betegner som forandringer i industri og markedsstruktur vil kunne danne utgangspunktet for kundens behov for nye løsninger. Vi kan også ane at f.eks demografi vil kunne spille inn som en driver, om enn en driver som jobber langsiktig men som til sist plasserer kunden i en situasjon hvor nye behov gjør seg gjeldende. Når kundens marked endrer struktur må kunden se seg om etter nye måter å gjøre ting på, endre produktene sine, utarbeide nye produkter og tjenester. Dette gjelder jo ikke bare det tette nyskappingsarbeidet virksomheten utfører i samarbeid med kundene sine, like fullt gjelder jo dette for virksomheten selv. Kundemassen endrer seg på bakgrunn av demografi, industri – og markedsstruktur, nye lover og regler kommer til, og alt dette kan bidra til at virksomheten må endre deler av praksis, tenke nye tanker og finne nye løsninger på gamle, nye og sammensatte problemstillinger (Drucker 1985 i Darsø 2012).

Kanskje kan vi også her trekke noen paralleller til Schumpeters teori om "kreativ destruksjon" som tar utgangspunkt i at kriser kan være en sterk drivkraft for endring og innovasjon. Hvis vi nedtoner kriseaspektet og heller fokuserer på det øvrige innholdet i teorien som betegner en situasjon der ødeleggelse av gamle strukturer bidrar til at det skapes nye strukturer kan vi kanskje om enn forsiktig anta at denne teorien kan ligge opptil noe av tankene Drucker fremholder i bla. sin teori om endringer i marked, industri og demografi og hvordan disse endringene har innflytelse på innovasjons gjennom å nærmest tvinge fram endringer (Schumpeter 1934 i Darsø 2012).

Tid og Teknologi som en driver til innovasjon

Det ble som nevnt fremlagt at en driver for innovasjon er å spare tid, som igjen gjør at man sparer penger. Dette mente noen har å gjøre med ny IT teknologi. Vi tar med dette som tilleggsinformasjon på hva som kan være drivere til innovasjon i virksomheten, selv om dette er litt på siden av selve problemstillingen. Men for enkelte informanter var det viktig å fremheve nye løsninger innenfor IKT teknologi som en driver til innovasjon og ikke mangfold. Men hvis vi knytter mangfold som en driver til å tenke nytt innenfor IKT teknologien så vil vi få et bredt bilde opp mot vår problemstilling.

I følge en av de intervjuede vurderte han IT verktøy som en driver for innovasjon i seg selv. Det at man finner løsninger man kan spare tid på som i siste instans gjør at man sparer penger. Vi ser her hvordan dette sammenfaller med den teoretiske betraktningen om at gjennom å ta i bruk ny kunnskap, som i dette tilfellet er nye IT verktøy, kan bedriften redusere kostnadene sine for å øke lønnsomheten i virksomheten som igjen gjør virksomheten mer konkurransedyktig i markedet (St.meld. nr. 7 2008-2009). Richard Floridas (2005) teorier om det tre T – er, bla Teknologi er også et viktig bidrag her. Han fremhever at Teknologien blir mer og mer viktig for næringslivet for å beholde og øke sin konkurransekraft i markedet. Gjennom bruk av nye og innovative IT verktøy mente en av de intervjuede at en virksomhet kan spare tid ved å finne frem til nye og smartere løsninger på prosjektene og slik spare tid, som igjen til slutt gjør at virksomheten sparer penger. Vår oppgave var ikke å se på IT verktøy som verktøy for innovasjon, men ettersom dette var viktig i våre funn så har vi med litt om dette temaet da det også er knyttet opp til hele innovasjonsbildet. Stortingsmelding 7 (2008-2009) poengterer at det er mange ulike kunnskaps og informasjonskilder som er i spill under en innovasjonsprosess, IKT er en av disse informasjonskildene og fungerer ofte godt som verktøy i en virksomhet for å lette arbeidet med innovasjonsprosessen.

Innovasjon handler også i følge flere av de intervjuede om å endre eksisterende prosedyrer ved hjelp av nye metoder og ny teknologi for virksomheten sin del og i følge flere av de intervjuede stiller stadig ansatte spørsmålstegn ved måten ting blir gjort på, noe som blir lagt merke til oppover i virksomhetshierarkiet og i ulik grad tatt tak i. Fra et epistemologisk utgangspunkt er dette en interessant diskusjon i seg selv. Vi kan ikke forfølge denne diskusjonen, men her bare se på elementer av den som har innvirkning på hvordan virksomheten jobber med kunnskapsutviklingsprosesser relatert til teknologi. Denne diskusjonen tar vi i sin helhet i kapittelet om kunnskapsledelse men vi velger å se på deler av den her.

I følge Hislop (2009) pågår det en debatt om hvorvidt begrensningene og mulighetene ved IKT som plattform for å kommunisere og dele kunnskap slik at det fører til innovasjon (Hislop, 2009). Ut i fra funn er det lite som tyder på at virksomheten har et opplagt objektivistisk syn på hvordan kunnskap deles. Tvert om så virker det som om bedriften heller mot å legge til rette for ulike typer kunnskapsdeling som mer faller inn under et sosialkonstruktivistisk syn på kunnskap. Kunnskap med fokus på deling ansikt til ansikt i fysiske rom hvor gjerne de som deler har en nærmest mester – svenn relasjon (Hislop 2006 og Dreyfus og Dreyfus i Gotvassli (2005) (i Irgens & Wennes (2011)).

Hvorvidt de mer fysiske arenaene for deling som finnes er hensiktsmessige nok for maksimal kunnskapsdeling og læring er en annen sak.

Noen ansatte nevner intranett som en delingsplattform, uten at vi på noen måte har grunn til å tolke det dithen at det utgjør en sentral kilde for kunnskapsdeling og er en viktig arena og plattform i innovasjonsprosessen. Tvert om så gir flere av de ansatte inntrykk av at intranettet kunne vært bedre, og noen nevner ikke IKT eller intranett i det hele tatt.

Som vi har vært inne på tidligere var også en av de intervjuede opptatt av sammenhengen mellom innovasjon og bruken av IT verktøy. Flere påpekte at virksomheten bruker mange ressurser til IT utvikling og det sitter team i USA som utvikler IT verktøyene tilpasset virksomheten slik at virksomheten skal bli mer effektiv i alle ledd. Hislop (2005) sier at IKT hadde en sentral rolle i den ti kunnskapsledelsfagets spede begynnelse. Man antok at ved å implementere IKT i organisasjonen fikk man automatisk kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. Han sier videre at rollen IKT tillegges i kunnskapsutvikling/deling avhenger av hvilket epistemologisk utgangspunkt en organisasjon har. Han viser til at hvis folk ikke kan overtales til å bruke IKT i kunnskapsarbeidet, mislykkes kunnskapsledelsen. Nøkkelen til suksess består i å jobbe med de sosio-kulturelle faktorene som motiverer folk til å delta i kunnskapsledelses initiativ.

Kreativitet som driver til innovasjon

Det var bred enighet om at holdningen i virksomheten er veldig åpen og positiv til å jobbe med innovasjon, og man oppfordrer egentlig til å finne smarte løsninger ved å jobbe smart, men det kan ikke gå på bekostning på det å etterleve de krav og standarder som virksomheten må oppfylle. De fleste informantene opplyste om at man kunne være kreativ innenfor fastlagte rammer, og at kreativitet kan handle om å stille de riktige spørsmålene, se en problemstilling fra ulike vinkler. Dette bringer oss inn på en spennende diskusjon rundt begrepet kreativitet og kreativiteten som driver for innovasjon. Kreativitet er muligens et bakteppe for persepsjon hos mennesker som ser muligheter og løsninger der andre bare ser uløselige problemer, men det blir så langt kun antakelser fra vår side. I følge Florida er kreativitet den ultimate økonomiske ressursen og en drivende kraft bak økonomisk vekst generelt (Florida, 2005).

Amables (1998) tredeling av innholdet i kreativitetsbegrepet er et spennende utgangspunkt her. Hun mener kreativ tenkning handler om hvordan man nærmer seg problemer og løsninger og hvilken kapasitet man har til å sette eksisterende idéer sammen til nye kombinasjoner. Ekspertise betegner hun som alt det en person vet og kan gjøre. Den siste komponenten i kreativitetsbegrepet er motivasjon. I følge Amabile (1998) er det motivasjonen som kraft som til syvende og siste er bestemmende for hva et menneske virkelig gjør og utfører. Får de ansatte i virksomheten være kreative nok?

En av de første komponentene i kreativitet er kreativ tenkning som vi mener kan sammenholdes med persepsjonskilden slik Drucker beskriver den i de syv kilder til innovasjon (Drucker 1985 i Darsø 2012). Den andre komponenten er ekspertise og kanskje kan det være nærliggende å relatere denne til Richard Floridas talentkomponent.

Den sjette kilden som Drucker (1985) beskriver er *forandringer i persepsjon*. En annen driver av innovasjon kan i følge Drucker være vår oppfattelse av verden, vår persepsjon av verden som igjen er avgjørende for hvordan vi agerer og for hvilke produkter og tjenester vi ønsker å benytte oss av. Dette er en driver som viser at innovasjon bla. handler om å se muligheter. Historien er full av visjonære mennesker som gjennom sin måte å betrakte verden på har skapt viktige og signifikante innovasjoner for menneskeheten i sin tidsepoke.

Denne kilden til innovasjon, eller driveren til innovasjon, kan betraktes som en avgjørende og essensiell komponent i innovasjon. Persepsjon inkluderer holdninger og livsstil samt identitet i følge Drucker (1985). Våre funn viser at virksomheten ønsker varmt velkommen til sånne typer holdninger som handler om å se muligheter. En informant sa at når han snakket med toppledelsen så er de veldig sånn ivrig lytter i forhold til nye ideer og nye tanker. *"Han er ikke en sånn som dreper gode idéer. Selv om han kan være kritisk"*. Men våre funn på dette området viser en noe tvetydighet. De gode ideene bør bringe inn en økonomisk gevinst ellers oppleves det at de ikke blir godt mottatt.

Og den syvende og siste kilden til innovasjon er i henhold til Drucker ny kunnskap, både *vitenskapelig og ikke –vitenskapelig*. Ny kunnskap både i form av anvendt forskning og kreativ produktutvikling er i følge Drucker den vanskeligste kilden til innovasjon. Dette skyldes delvis den lange forsknings –og utviklingstiden og dels den lave suksessraten i forhold til mengden av ideer og prosjekter som blir satt i gang (Drucker 1985 i Darsø 2012). Innen kreativ forskning har vi noen interessante funn.

Virksomheten prøver hele tiden å være smartere og mer rasjonell, bli bedre enn konkurrentene. Og dette kan være en variant av kreativitet. Mange mener at revisorer er lite kreative, men flere informanter mente dette er fullstendig misforstått. For man møter veldig mange som er kunstnere og liknende som er så veldig kreative. Men forskjellen på deres kreativitet er at de har mer friere rammer for hvor de kan være kreative. Altså, virksomheten er bundet av et rammeverk, et regelsett. De kan være kreative, men det må være innenfor lovregler, og ofte er det de kreative løsninger som fører til noe nytt som gjør at du f.eks. sparer skatt eller får til en løsning som er ønsket innenfor det som er lovlig. Det er mange løsninger som kan finnes, men de er ikke lovlige etter selskapslov eller aksjelov eller skattelov, men kreativiteten innenfor det rammeverket man har. Det kan være stor forskjell på folks evne til å se muligheter innenfor det. Muligheten er at om at hvis man kan reglene, kan man se flere muligheter enn begrensninger, og kanskje kan man se hvor det er mulig å oppfylle de ulike reglene.

I vår tid betyr organisasjonsmessig nyskapning å legge forholdene til rette slik at det blir mulig å være kreativ hele tiden, ikke bare når et nytt produkt skal skapes eller en ny tjeneste utvikles (Nordstrøm og Ridderstråle, 2006). Dermed blir ledere og ledelse avgjørende viktig for bedriftens konkurranseevne. Det er med ledernes innsats at en virksomhet blir i stand til å skille seg ut fra massene. Viktigere enn teknologi er hvor dyktig virksomheten er til å trekke til seg mennesker, lære dem opp og motivere dem. Bedriftsledelse og lederstrategier blir det som skaper forskjellene, og som kan hjelpe en virksomhet til å bli unik (ibid). Majoriteten av informantene sa at lederne i virksomheten legger til rette for og oppmuntre til at hver enkelt hele tiden tilegner seg så mye kunnskap som mulig.

Det er den kreative og kommersielle kapitalen som er det sentrale i et næringslivsperspektiv, ikke produksjon og drift. Dette har den kjente forskeren Richard Florida (2005) påpekt med stor tyngde. En mangfoldig arbeidsplass er et tegn på at virksomheten er åpen for outsiders, og gjenspeiler åpenhet og toleranse. Kreative mennesker setter pris på mange ulike input (ibid). De vi intervjuet viste til ulike bidrag fra organisasjonskulturen som de mente var med på å tilrettelegge for innovasjon i virksomheten. Dette gjenspeiler vel bare kompleksiteten i begrepet innovasjon sett i lys av et like komplekst begrep som organisasjonskultur, og det enkle faktum at det er og kan være mange veier til innovasjon i en virksomhet.

Innvandrerbegrepet knyttet til mangfold som en driver til innovasjon

Som vi tidligere har vært inne på satte majoriteten av dem vi intervjuet, menneskene i virksomheten som klart sentrum for hva de oppfattet som selve hoveddriveren for innovasjon i virksomheten. Flere trakk også frem mangfoldets betydning for virksomhetens innovasjonsevne. For de fleste var mangfoldsbegrepet nært knyttet til diversitet. De fleste assosierte først og fremst mangfoldsbegrepet med følgende variabler; kjønn, nasjonal/etnisk kulturtilhørighet, alder og generelt noe sporbar verdiulikheter blant de ulike ansatte, direkte knyttet opp mot de tre første variablene. Med hensyn til mangfoldsbegrepet, som jo er en uttalt faktor for oss i denne oppgaven i og med at mangfoldbegrepet blant annet er knyttet opp mot innvandrerbegrepet som står sentralt i problemstillingen, knyttet hovedparten av de intervjuede mangfoldsbegrepet direkte opp mot et kulturelt etnisk innhold. En informant sa det slik: *"Ansatte kommer fra ulike nasjonale kulturer og er uansett også ulike på andre områder. På min avdeling er vi 13 nasjonaliteter."*

Et annet ganske så interessant funn i denne forbindelsen som også leder over i diversitet – og mangfoldsforståelse, var at flere av informantene beskrev virksomhetens ansettelsesstrategier som et ledd i innovasjonsarbeidet ved virksomheten. Det faktum at 90 % av alle nytilsatte kom direkte fra utdanningsinstitusjonene ble av flere vurdert som viktig for virksomhetens innovasjonsgrad, da man tilskrev de nyansattes innflytelse på internprosessene gjennom sitt bidrag inn med nye ideer, nye løsningsfokus, og det å utfordre etablert praksis, det bestående gjennom "friske øyne". Dette kan vi sammenholde med det Drucker beskriver som forandringer i persepsjon. Nye øyne oppfatter nødvendigvis verden annerledes, det bestående blir naturlig vis utfordret. Den etablerte praksisen blir

satt i endring. Dette er en driver som viser at innovasjon bla. handler om å se muligheter. Denne ansettelsesstrategien viser oss at virksomheten ikke har fokus på selve mangfoldet i ansettelsesprosessen.

Nordstrøm og Ridderstråle (2006) sier at mennesker som har tilgang til relevant informasjon begynner å utfordre alle autoriteter. De viser til at den "funky bedriften" konkurrerer på grunnlag av sin kjernekompetanse og sine kompetente medarbeidere som får kompetansen til å blomstre og utfolde seg. I henhold til denne teorien vil dette sette strenge krav til rekruttering til virksomheten. Vi fant at virksomhetens rekrutteringsstrategier er en avgjørende organisasjonskulturelt bidrag inn til graden av innovasjon i virksomheten. Virksomheten rekrutterer ca 75% av de nyansatte direkte fra skolebenken og de fleste har sin kjernekompetanse i et av virksomhetens forretningsområder. Organisasjonens fokus på rekrutteringen av unge nyutdannede ansatte med "friske" øyne ble beskrevet som sentral for å få inn nye urørte perspektiver på både prosessen i teamarbeidet og selve prosjektsresultatet som produkt. Innovasjonsgraden i bedriften er tydelig knyttet tett opp mot det arbeidet de ansatte utfører i det daglige arbeidet sitt og ikke i eksempelvis store interne eller eksterne innovasjonsprosjekter.

Et annet aspekt omhandler brytningen som skjer når nye teammedlemmer kommer inn i et etablert team. Da oppleves det ofte at det stilles nye spørsmål mht. teamenes arbeid og løsninger. Temaet bringer dette videre inn i teamarbeidet.

De fleste informantene sa at tidshensyn kunne være en barriere for å gjennomføre de ulike innovasjonsinitiativene.

En av de intervjuede på ledernivå var av den oppfatning at de strukturelle løsningen i virksomhetens organisering bidro non stop til stadig påfyll av nye tanker og nye friske blikk på etablert praksis. Dette ble direkte knyttet opp til to forhold; den jevne tilstrømmingen av nyutdannede unge ansatte uten erfaring men med rikelig frisk ny kunnskap til benyttelse som konstruktivt påfyll i et team. Et annet forhold var fokuset på ansettelser av nettopp ansatte på ledernivå med innvandrerbakgrunn for på samme måte å få tilfang av nye perspektiv på etablert praksis. Oppsummert mente altså denne ansatte med delvis støtte fra en annen av de intervjuede at selve den strukturelle formen på måten man rekrutterer inn arbeidskraft til virksomheten på er av avgjørende betydning for innovasjonsgraden i virksomheten og en klar måte å jobbe med innovasjon på fra ledelsens side på, og følgelig en måte, en strategi på hvordan man jobber med innovasjon i virksomheten for øvrig.

I virksomhetens avdelinger i Norge er det delte meninger hvorvidt det er mangel på mangfold i ledelsen. Flere av de intervjuede fremholdt at virksomheten i Norge ikke er så innovativ som avdelinger i andre land, noe enkelte av dem også adresserer til mangelen på mangfold blant de ansatte, spesielt på ledernivå. Enkelte hadde erfaring med at innvandrerlederne bringer inn en annen type profesjonalitet enn en norsk leder med samme faglige ståsted og kompetanse, samt at innvandrerledere bringer med seg en egen "drive" inn i virksomheten. Det ble sagt at innvandrerledere utenfra Norge bringer nye impulser inn i virksomheten i Norge og at dette er viktig for innovasjonsevnen til virksomheten.

Er det viktig for å sikre innovasjonsevnen i virksomheten å ha ledere med annen kulturbakgrunn enn den norske?

Alle de vi intervjuet var enige om at ledere med innvandrerbakgrunn også er ulike som mennesker – og igjen at det til slutt er mennesket det kommer an på.

Men, bringer vi pånytt her inn teoriene som omhandler forskningsmiljøenes brede enighet mht. at mangfold i en gruppe fremmer kreativitet og innovasjon kan vi nærmest ikke unngå å se en uttalt merverdi i det å ha en innvandrer i lederposisjon i et team.

Såfremt kunnskapslederen med innvandrerbakgrunn og det teamet han eller hun leder har en viss felles kulturforankring gjennom felles verdier, språk, mål og lignende, slik at mangfoldet i teamet blir en berikelse for innovasjonsarbeidet fremfor en belastning jf. Darsøs teorier om homogenitet versus diversitet og konfliktnivå, så bør vi kunne oppsummere at det er et pluss å ha en teamleder med innvandrerbakgrunn.

Mange av lederne i virksomheten som kommer direkte fra utlandet er kun aktive i virksomheten en viss periode for så å vende tilbake til hjemlandet sitt. Noen av de intervjuede mente at ledere med innvandrerbakgrunn kanskje hadde en tendens til å være mindre villige til å satse på noe som kun bærer frukter på lang sikt.

Kan dette så bidra til å hindre innovasjon og nytenking? I følge de samme intervjuede kan det hos disse lederne være et potensielt hinder for motivasjonen til å bidra med nyskaping hvis man er kun kort tid på et sted eller i et land.

Samtidig var det flere av de intervjuede kunnskapslederne med innvandrerbakgrunn vi intervjuet som i sum kunne ha støttet seg bak følgende utsagn som kom fra en av de intervjuede: *"I Norge liker folk å gjøre det de alltid har gjort, liker ikke endringer, og liker ikke nye måter å gjøre ting på. Jeg opplever at man i Norge er redd for endringer, dette er kanskje fordi man ikke trenger innovasjon fordi man har det økonomisk trygt...entusiasmen til utfordringer er borte".*

Delkonklusjon

Vi ser av våre funn at en tydelig driver til innovasjon er medarbeiderne, og variasjonen mellom dem og deres kompetanse og erfaring. Virksomhetens desidert viktigste ressurs er menneskene som jobber i den. Driverne til innovasjon i virksomheten er mange, men viktigst av alle er menneskene i kraft av den kompetansen de innehar og det den enkelte bidrar med inn i prosjektgruppene som er selve kjernearenaen for innovasjon i virksomheten. Mangfold blant de ansatte og i kundemassen er viktig da dette er et element som spesielt tilfører innovasjonsprosessen nye perspektiv. Kundenes behov skaper praksisnær innovasjonsfokus og vekst og lønnsomhet for begge parter. Oppdragsgiver som leverandørs behov er sammenvevede og begges behov og innsats er avgjørende for å drive frem gode løsninger.

Vi har funn som viser at det er flere drivere til innovasjon enn vår forskning som er basert på om en innvandrer som kunnskapsleder i en lederposisjon er en driver til innovasjon i virksomheten. Blant

annet er teknologi og tid også sentrale element i virksomhetens innovasjonsprosesser om enn noe mer bakenforliggende som drivere til innovasjon i seg selv.

Direkte funn knyttet til vår problemstilling er hvis vi erkjenner at ulike mennesker bringer inn ulike perspektiv inn i en organisasjon må diversitet oppfordres. Virksomheten har diversitet i kundemassen sin, dette er noe som har bidratt til økt diversitet også i organisasjonen.

Et viktig funn er å presisere av mangfold gir variasjon ikke nødvendigvis innovasjon, og at hvor de kommer fra er ikke så viktig, hvis du bare har de riktige egenskapene.

8.2.2 Hvordan jobbes det med innovasjon i virksomheten?

Det eksisterte en felles enighet om at mye av innovasjonsarbeidet foregår i de konkrete kundeprosjektene, det at man jobber med rådgivning for kundene tvinger den enkelte og teamene til å være nyskapende og tenke i nye baner, noe som per definisjon blant flere ble betegnet som direkte innovasjonsarbeid i bedriften.

Ved å ha konkret kundefokus og et tett samarbeid med kunden ser man nye måter å gjøre ting på og utvikler bedre løsninger for kunden, sammen med kunden. Gjennom denne metodiske tilnærmingen til utfordringer, forbedringer og løsninger tas nye ideer med videre i arbeidet med den enkelte kunde. Som det fremkommer over uttrykker flere av de intervjuede at innovasjonsarbeidet i virksomheten er nært knyttet til det arbeidet man faktisk gjør i prosjekter. Hver eneste dag driver enkeltansatte og team innovasjonsarbeid gjennom prosjektarbeid. Vi ønsker ikke å gå videre og utdype dette punktet ytterligere da vi anser at vi har gått godt nok inn på det under kapittelet om de ulike driverne til innovasjon.

Det var spennende å høre de ulike refleksjonene på hvordan det jobbes med innovasjon i virksomheten. De fleste var av den oppfatning at ledelsen var positiv til innovasjonsinitiativ, men at det ofte skorter på gjennomføringsevnen og tiden man har til rådighet. Et slikt svar var: "Ledelsen støtter innovasjonsinitiativ og oppfordrer til innovasjon, men det skorter ofte på gjennomføring".

I følge flere av de intervjuede foster og oppfordrer virksomheten til innovasjon, og belønner initiativ til innovasjon, dette spesielt gjennom en åpen holdning til at de ansatte selv skal finne frem til de best egnede metodene for å løse de utfordringene den enkelte og teamet står overfor.

Mht. hvordan dette arbeidet belønnes kan vi ane den uttalte åpne holdningen til det de intervjuede betegner som arbeid med innovasjon. En av de vi intervjuet sa det slik: "Nye ideer fra de ansatte kommer gjerne opp i det daglige arbeidet, i teamene, ofte når nye teammedlemmer kommer inn stiller de nye spørsmål mht. måten vi gjør arbeidet på. Teamet bringer dette videre inn i teamarbeidet".

Intervjuobjektene var samtlige av den oppfatning at innovasjonsarbeidet i virksomheten både var av radikal og inkrementell karakter. Hva slags klassifikasjon man kunne gi innovasjonsarbeidet var avhengig av oppgavecasen, den enkelte kunden og selve målet med prosjektarbeidet i de ulike prosjektteamene.

En informant sa: ” *Innovasjonsdriveren for virksomheten er kunnskap og i størst mulig mangfold for å få både ulike lederstiler og ulike syn. Unngå homogen arbeidsstokk. Kunnskapen sitter i hodene til hver enkelt, og innovasjonskraften ligger i den enkelte medarbeider.* ”

Delkonklusjon

Vi har funn som viser at mangfold er en driver til innovasjon i virksomheten. Og at stadig påfyll av nye tanker nye frisk blick på etablert praksis bidrar til nyteknig.

Funnene indikerer på at det er gjennom det konkrete prosessarbeidet i kundeprosjektene som for øvrig også er bedriftens kjernevirksomhet at mye av kunnskapsdelingen og hovedsakelig all innovasjonsarbeid i virksomheten finner sted.

8.3 Funn og analyse av kategorien Organisasjonskultur

Av de mer generelle betraktningene rundt begrepet organisasjonskultur, oppsummert, handlet det for flere av de intervjuede om selve selskapets historikk, de menneskelige ressursene og tilstedeværelsen av ulike subkulturer innenfor selve organisasjonskulturen og til slutt hvilke holdninger og verdier en virksomhet kommuniserer både internt så vel som eksternt.

Vi falt for en av de ansattes enkle betraktning rundt spørsmålet, og han beskrev organisasjonskultur med disse ordene: *"Kultur er det du føler når du går inn døren på jobb om morgenen, hvordan den enkelte føler det virkelig fungerer for seg selv."*

Overraskende nok for oss kunne man i de ulike intervjuene spore en noe delt og sprikende oppfatning av innholdet i selve dette erfaringsbaserte organisasjonskulturbegrepet. Alternativt kan man se på de ulike perspektivene som nettopp den samlede oppfatningen av hverdagsbegrepet sett fra de ulike intervjuedes ståsted i organisasjonen basert på deres kompetanse, erfaring og fartstid i organisasjonen. Denne siste betraktningen er elegant oppsummert i en av de intervjuedes raske svar på spørsmålet om hva organisasjonskultur er for noe: *"Det er hva vi som individer i sum står for, egentlig.."*

For å trekke en parallell til Schein (1985) så kan vi ut fra våre funn se at organisasjonskulturen slik flere av informantene oppfattet den som begrep kan betraktes som et mønster av antakelser.

Noen valgte å svare på spørsmålet hva organisasjonskultur er for dem i en generell vending mens andre igjen knyttet begrepet direkte opp mot virksomheten: *"Hos oss har vi en prestasjonskultur preget av menneskelig varme... Virksomheten er en trygg arena å prestere på også når man snubler og faller"*.

Virksomheten i vår case er en hierarkisk oppbygd organisasjon med mange nivå. I følge flere av informantene er bedriftshierarkiet svakere i den norske delen av denne virksomheten, og det eksisterer i følge flere av informantene mindre tette skott mellom de ulike hierarkiske lagene i virksomheten. Ulike avdelinger og nivå (partner – rådgiver) samhandler med hverandre mer enn f.eks i utenlandske avdelinger. Dette ser vi kan bidra til verdiskapingsprosesser som Gundersen og Hillestad (2001) også påpeker i sin artikkel. Man kan oppnå en mer fleksibel og effektiv utnyttelse av kompetanse og ressurser ved å jobbe i mer selvstyret team enn i tradisjonelt hierarkiske organisasjoner. Flere av informantene sa at de setter sammen team med den kompetansen som skal til for å løse et gitt oppdrag. Det resulterer i at flere jobber på tvers av ulike grupper og avdelinger.

Organisasjonskulturen har tidligere vært strengt top-down stabsstyrt, men det jobbes kontinuerlig med å endre dette, da ledelsen i virksomheten mener at dette stopper innovasjonskraften i virksomheten. Som et tiltak har de fått nyansatte til å lede debatter på felles samlinger. Gjennom slike fellessamlinger får nyansatte muligheter til å sette nye spørsmål på kartet og gjennom disse

samlingene har man fokus på å få frem nye friske innspill på agendaen, som inspirasjon og for på en positiv måte utfordre bestående praksis og slik skape bryte opp innarbeidede mønster.

Dette bidrar til å skape nye tanker hos ansatte i alle nivå i virksomheten. Dette ser vi er helt i tråd med Floridas (2005) refleksjoner mht. det å sette sammen ulike mennesker for å skape nye tanker og oppnå nye resultater.

Virksomheten har nettopp satt i gang et transformasjonsprosjekt som skal få hele organisasjonen med på hvordan man skaper en kontinuerlig forbedringskultur. Virksomheten kaller prosjektet for HIC – High Performance Culture og er i denne oppgavens skrivende stund så vidt startet opp.

Prosjektet skal se på hva man innenfor virksomheten kan gjøre for å bli mer High Performance, dvs. yte mer og bedre enn hva man gjør i utgangspunktet. Her ligger også innovasjonsfokuset.

Virksomheten har engasjert eksterne til å lede dette prosjektet. For virksomheten var det viktig å la eksterne ta hånd om prosjektet for å få en uhildet og objektiv drift av prosjektet, men også for å få inn impulser utenfra som på ulike måter kan være med å løfte virksomhetens kompetanse og for å få ny tilfang av kunnskap inn i virksomheten.

Initiativet til dette kommer fra virksomhetens ledelse. Nordstrøm og Ridderstråle (2006) påstår at slike kunnskapsutviklingsprosjekt initiert fra ledelsens side i en virksomhet er av avgjørende betydning for bedriftens konkurranseevne, men også som et signal til virksomhetens ansatte om at ledelsen vektlegger innovasjonsarbeid og kunnskapsutviklingsprosesser. Det er med ledernes innsats at virksomheten blir i stand til å skille seg ut fra massene. Lederstrategier kan være noe av det viktigste som skaper forskjeller, og som kan hjelpe virksomheten til å bli unik og innovativ (Nordstrøm og Ridderstråle, 2006).

Våre funn viser at virksomheter innoverer ved å ta i bruk ny kunnskap og ved å bruke erfaringer på nye måter. Virksomheten jobber tett med sine kunder og innoverer ved å se på kundenes behov for nye løsninger. For å øke verdiskapingen kan virksomhetene på den ene siden forsøke å få best mulige priser på produktene, for eksempel ved å drive produktutvikling for å opprettholde og helst øke sine markedsandeler. På den annen side kan virksomhetene hele tiden se på hvordan de kan redusere kostnadene sine.

Det å være nyskapende er en av virksomhetens sentrale verdier. Gjennom funnene fra intervjuene oppdaget vi et merkbart sprik mellom toppledelsen og de øvrige ansatte i synet på hvorvidt organisasjonskulturen i virksomheten bidrar til innovasjon. Til tross for dette ga ledelsen klart uttrykk for at om ikke det var lagt til rette for nytenkning og innovasjon hvor de ansatte får lov til å dyrke sine ideer i virksomhetssammenheng, så blir virksomheten ute av markedet om noen år. Vi kan tolke våre funn dithen at organisasjonskulturen ikke i så stor grad bidrar til innovasjon slik ledelsen kanskje tror. Dette kan vi muligens begrunne ved at våre funn viser at man ikke har forankret verdiene godt nok i alle ledd.

Noen av de ansatte sa det slik: ” *Selve fokuset på innovasjon, at det oppfordres til det øker innovasjonsevnen til virksomheten. Men det er utfordringer med å få forankre det nedover i systemet,*

de ansatte har liten tid til innovasjonsarbeid: Det (vår ref: innovasjonsfokus) blir dessverre litt pulverisert jo lengre ned man kommer og jeg vet at det er noe de ønsker å ta med seg (vår ref: ledelsen), og det er veldig fort at når man kommer til hverdagen så har man, man har jo en hektisk hverdag og man blir veldig fokusert på det man driver med akkurat der og da og kanskje glemmer å ta det med seg”.

Funn og analyse på Organisasjonskultur, Samfunn og Demografi

Vi ønsket å se på om en innvandrers bidrar til at organisasjonskulturen i virksomheten er en driver til innovasjon. Det ble sagt at organisasjonskulturen er preget av menneskelig varme. Og dette ble betraktet som en vinnerkultur. Menneskene i virksomheten jobber ikke etter harde parametre som de skal prestere etter. Ingen kommer til å skape karriere i virksomheten ved å bruke albuer på sine kollegaer. Men å holde den balansen med at det heller ikke skal være for hyggelig er viktig for dem. Virksomheten er en typisk profitt basert arbeidsplass, og dette tiltrekker seg også mennesker som ønsker å prestere og oppnå mål. Det må derfor være lagt til rette for eksterne motivasjon som er en form for ytre motivasjon som belønning og andre materielle påskjønnelser. Dette er noe Amabile (1998) er opptatt av. Men som ledelsen også sier så må det eksistere en indre motivasjon som er den lidenskapen og interessen de ansatte føler i forbindelse med oppgaver de gjør.

På direkte spørsmål om organisasjonskulturen bidrar til innovasjon svarte majoriteten på selve spørsmålet, mens noen også svarte på hva som IKKE bidrar til innovasjon. Våre funn her er å betrakte som barrierer for innovasjon i virksomheten og er beskrevet nærmere i kapitlet om barrierer for innovasjon i virksomheten.

Flere av de intervjuede beskrev virksomhetens rekrutteringsstrategier som en avgjørende organisasjonskulturelt bidrag inn til graden av innovasjon i virksomheten.

Organisasjonens fokus på rekrutteringen av unge nyutdannede ansatte med ”friske” øyne ble beskrevet som sentral for å få inn nye urørte perspektiver på både prosessen i teamarbeidet og selve prosjektresultatet som produkt. De mange nyutdannende ble betraktet som sultne og kreative. Floridas (2005) sin teori om at den kreative og kommersielle kapitalen står sentralt og er en attraktivitetsdimensjon i så måte. Virksomhetens gode navn og rykte jamfør blant annet kåringen fra Universum hvor virksomheten flere år på rad har blitt kåret til en av verdens beste arbeidsplasser vil nødvendigvis trekke til seg godt kvalifisert arbeidskraft. Slike attraktive arbeidsgivere som virksomheten her er i den posisjon at de er ettertraktet som arbeidsgivere og har et godt tilsig av kompetent og nyutdannet arbeidskraft som kan bidra til å skape gode resultater både eksternt og internt som igjen øker virksomhetens attraktivitet utad. Dette er for virksomheten en god sirkel og bidrar sammen med andre gode grep til at man rekrutterer ønsket arbeidskraft og klarer å beholde kompetanse lengre enn noen av konkurrentene til eksempel (Florida, 2005).

Alle ansatte blir fra ansettelsestidspunktet fulgt opp systematisk av HMS avdelingen og ledelsen gjennom coachingsamtaler og undergår en tett oppfølging av resultater og leveranse for øvrig. De unge utfordrer de eldre med ny kunnskap og de eldre utfordrer de unge med sin kompetanse og erfaring. En informant sa: *"Nye idéer fra de ansatte kommer gjerne opp i det daglige arbeidet, i teamene. Ofte når nye teammedlemmer kommer inn stiller de spørsmål mht. måten vi gjør arbeidet på."*

Dette er kunnskapsledelse sett i lys av det praksisbaserte perspektivet på kunnskap hvor noe av kjernepoengene er at kunnskap er noe som deles mellom mennesker og som oppstår i møtet mellom mennesker (Hislop, 2009).

Kunnskapsdelingsprosessen som finner sted i teamene er preget av deling av kunnskap basert på kompetanse og erfaringer fra de mer erfarne i teamene og deling av kunnskap basert på nyvunnet og oppdatert kunnskap på fagfeltet fra de som kommer delvis og eller ett fra utdanningsinstitusjonene. Vi har i kapittelet om drivere av innovasjon vært inne på Druckers ulike kilder til innovasjon. Flere av Druckers kilder kan trekkes frem for å belyse hvordan bidrag fra de nyutdannede kan være avgjørende for nyskaping og innovasjon. Til dels kan vi her se at forandringer i industri – og markedsstruktur kan spille en rolle her. Nye øyne kan se virksomheten og dens omkringliggende omgivelser med andre øyne enn de som lenge har levet i den, vært en del av den og som følgelig kan ha utviklet en slags institusjonell blindhet som kan forklares ved metaforen om at alle har på seg samme briller, alle de involverte betrakter verden på samme måte. Man blir blind for endringene rundt seg. Eller når virksomheten med sine mest erfarne arbeidstakere har utviklet til eksempel en form for kollektiv inkompetanse rundt egen praksis, eksempelvis når man ikke klarer å se innarbeidede men lite konstruktive handlingsmønstre i egen atferd i teamets måte å angripe og løse utfordringer på.

I Druckers syvende kilde til innovasjon som omhandler ny kunnskap, både vitenskapelig – og ikke vitenskapelig. Nyutdannede har ofte førstehåndskunnskap om endringer på fagfeltet og nettopp denne ferske tilgangen til ny viten om fagfeltene kan være med og bidra til at nyutdannede utgjør en viktig ressurs i virksomheter, selv om dette kanskje spesielt gjelder virksomheter av en slik art at de ikke nødvendigvis selv er lovpålagt å innhente ny viten om lover og regler på fagfeltet. Dette gjelder jo for vår virksomhet som er forpliktet gjennom lovverket å holde seg oppdatert på nasjonale og internasjonale endringer på eget fagfelt. Uansett vil vi nok kunne si at de nyutdannede har noe å bidra med her som ikke nødvendigvis virksomheten har kunnskap om og kjennskap til fra før.

Måten arbeidsprosessene er organisert på, det at det jobbes i sammensatte team hvor man henter inn spisskompetanse i arbeidsstokken med utgangspunkt i hvert enkelt prosjekt og kundebehov, og tilpasser dette til hvert enkelt prosjekt, ble også fremholdt som en viktig del av organisasjonskulturen i virksomheten som var med og bidro til innovasjon.

Flere trakk fram at virksomheten er en organisasjon som har rom for kreativitet. Samtidig var det enighet om at denne kreativiteten hadde smale kår på bakgrunn av selve næringsområdets beskaffenhet med fokus på detaljerte lovverk for utøvelse av fagene innenfor spesielt regnskap og revisjon. De lovpålagte rammene for noen av næringsområdene virksomheten opererer innfor ble betegnet som en barriere mot kreativitet.

Samtidig var det flere som trakk frem at kreativitet jo også kan handle om å stille de riktige spørsmålene, samt se en problemstilling fra ulike vinkler, og at med en slik mer overordnet betegnelse på kreativitet som en viktig faktor for godt innovasjonsarbeid i en bedrift var det lett å understøtte gode vilkår mht. rom for kreativitet i hele organisasjonen. Dette stemmer godt overens med Nordstrøm og Ridderstråle (2006) sine refleksjoner på at i en funky business så konkurrerer man i økende grad på grunnlag av overlegen kunnskap. Organisasjonsmessig nyskaping kan være å legge forholdene til rette slik at det blir mulig å være kreativ hele tiden.

Vi ønsker også å reflektere rundt samfunn og demografi knyttet til samspill mellom avdelinger for å utveksle kunnskap, samt det å åpne for samspill på tvers av nivåer.

Stort sett alle informantene uttrykte at de opplevde lite samspill mellom avdelingene og de ulike kompetanseområdene, dette samtidig som det jobbes mye innad i team på de ulike forretningsområdene når oppgaver og prosjekter skal løses.

Et spennende funn er at felles for majoriteten av de intervjuede med innvandrerbakgrunn er at de spesielt påpeker fraværet av formalisering rundt samarbeid mellom og på tvers av avdelinger og fagområder. Kreativ tenkning handler om hvordan man nærmer seg problemer og løsninger og hvilken kapasitet man har til å sette eksisterende idéer sammen til nye kombinasjoner (Amabile, 1998). I vår case så er mye av innovasjonsbegrepet knyttet til at de ansatte jobber i team på de ulike forretningsområdene. Dette gjøres sammen med kunden for å finne nye produkter som er nyttig for kunden. Våre funn sier at det generelt er lite samspill mellom avdelingene og de ulike kompetanseområdene. Det at det er lite samspill mellom avdelingene kan derfor være til hinder for å utvikle nye produkter som igjen fører til mangel på innovasjon for virksomheten. Et spennende funn er at felles for majoriteten av de intervjuede med innvandrerbakgrunn er at de spesielt påpeker fraværet av formalisering rundt samarbeid mellom og på tvers av avdelinger og fagområder. Vi oppfatter derfor at virksomheten ikke har etablert såkalte subkulturer som Van Maanen og Barley (1985) definerer som *"en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler med hverandre, som oppfatter seg selv som en egen gruppe innenfor organisasjonen, som deler et sett av problemer som defineres som felles for alle, og som rutinemessig handler på grunnlag av kollektive forståelser som gruppen er alene om"*. Florida (2005) knytter samspill mot at geografisk trender begunstiger ikke de gamle tette lokalsamfunnene. Dette tolkes mot våre funn slik at virksomheten i vår case bør åpne mer opp for samspill på tvers av avdelinger og nivåer slik at det utvikles nye former for sosial sammenhengskraft og som kan føre til vedvarende nyskaper.

Som tidligere nevnt er det i følge Amabile (1998) motivasjonen som kraft som til syvende og siste er bestemmende for hva et menneske virkelig gjør og utfører. Hun er også opptatt av at det ikke er alle former for motivasjon som i like stor grad har innvirkning på kreativitet. Det er her hun skiller mellom ekstern og indre motivasjon. Den eksterne motivasjonen er en form for ytre motivasjon som belønning og andre materielle påskjønnelser, mens indre motivasjon kan forstås som den lidenskapen og interessen en person føler og har i forbindelse med en oppgave. Virksomheten vi undersøkte har en profitt basert belønning. Dette er alle inneforstått med og er en klar motivasjon for de ansatte til å gjøre en god jobb. Samtidig har de også den indre motivasjonen til å jobbe sammen med sine kunder for å være nyskapende i form av nye produkter og løsninger som kundene trenger. Denne motivasjonen har de uansett om det er mangfold i ledelsen eller ikke. Det er heller den profittbaserte belønningen som her er driverne for innovasjon.

Amabile (1998) sier videre at det er viktig at en leder klarer å matche mennesker med de rette oppgavene. Dette forutsetter at lederen må kjenne sine ansatte godt; deres kompetanse og interesser og hva som motiverer dem. Våre funn viser at de fleste jobbet godt sammen i de ulike avdelingene men ikke så mye på tvers av avdelingene. Å anvende Amabile sin teori her mot vårt funn kan tyde på at virksomheten kan miste en del nytenkning hvis man ikke jobber mer på tvers av avdelingene.

Det var spennende å finne at flere av informantene sa at det er forskjell på organisasjonskulturene og organisasjonsstrukturene i virksomhetens Norges kontor og kontorene i England. Dette mente de var koblet til hvordan de forskjellige landene jobber med for eksempel innovasjon. Den store forskjellen informantene viser til er selve kulturen når det gjelder "driven". Og med dette så mener de at det er en forskjell mellom Norge og andre land i engasjementet til å være med i endringsprosesser, til å gjennomføre nye ting. Flere informanter sa at kulturen i Norge er slik at vi i Norge har det så bra at vi ikke trenger endring. Men vi snakker mye om innovasjon men gjennomfører dette i liten grad.

Det ble også fra flere vektlagt at den helt konkrete måten man jobbet med kundefokuset på, at teamet jobbet tett med kunden i prosjektene bidrar i stor grad til innovasjon i arbeidet og mange trakk nettopp dette frem som en av de viktigste nøkkeldriverne for innovasjon i virksomheten. Det er dette fokuset og den daglige løsningsorienteringen de intervjuede mener tvinger dem til å gå nye veier og være innovative på daglig basis.

Oppsummert her ser vi at de intervjuede beskrev innovasjonsgraden i bedriften knyttet tett opp mot det arbeidet de ansatte utførte i det daglige og ikke store innovasjonsprosjekter.

I følge flere av de intervjuede var en av virksomhetens uttalte verdier også åpenhet.

Og en informant sa: *"Virksomheten preges av åpen kommunikasjon som fasiliteter det å komme opp med gode idéer og pitche dem. Åpen dør – holdning: "*

Åpenhet for endring ble av flere vektlagt som et viktig kulturelt trekk i organisasjonskulturen som gjør det mulig å stadig endre praksis og forbedre arbeidet i virksomheten, og således kan telle som en viktig faktor når man ser på hva som bidrar til innovasjon i virksomheten.

Det å være nyskapende ble også av noen får omtalt som en av virksomhetens sentrale verdier.

Det ble også påpekt at alle ansatte, også lederne, bringer med seg sin personlige erfaring inn i organisasjonen og bidrar inn med ideer og utfordrer det bestående på bakgrunn av dette.

På bakgrunn av dette trakk flere av de intervjuede frem de ulike lederfora i organisasjonen også som ganske viktige for innovasjonsgraden i virksomheten. De var samstemte om at de er fortrinnsvis gjennom slike lederfora at beslutningene om innovasjon tas. Og det er der man identifiser utfordringene virksomheten står ovenfor og det er igjen der nye måter å gjøre ting på besluttet. I følge flere av de intervjuede må så denne praksisen og disse grepene så sildre ned i organisasjonen og implementeres som en del av måten man gjør ting på i hele organisasjonen. Alle de intervjuede var videre samstemte på at ledelsens holdning til innovasjon er avgjørende for hvorvidt organisasjonen som helhet er innovativ og hvorvidt og i hvilken grad den jobber strategisk og målrettet med innovasjon.

Våre funn viser at det trekkes frem ulike bidrag fra organisasjonskulturen som de mener er med på å tilrettelegge for innovasjon i virksomheten.

Dette gjenspeiler vel kompleksiteten i begrepet innovasjon sett i lys av et like komplekst begrep som organisasjonskultur, og det enkle faktum at det er og kan være mange veier til innovasjon i en virksomhet.

Delkonklusjon

Bidrar en innvandrer til at organisasjonskulturen i virksomheten er en driver til innovasjon? Er det prosesser i organisasjonskulturen som setter fokus på mangfold som en driver til innovasjon?

Våre funn viser at virksomhetens rekrutteringsstrategier er en avgjørende organisasjonskulturelt bidrag inn i graden av innovasjon i virksomheten. Men virksomheten har ikke primært fokus på å rekruttere mangfold i lederposisjoner som et ledd i å bli mer innovative. Virksomheten ser på nyutdannede som et mangfold til den etablerte staben og de nyutdannede kommer med nytenkning og førstehåndskunnskap om endringer på fagfeltet.

Dette viser at virksomheten ser at mangfold blant de ansatte bidrar til nyskaping og nytenkning, men at de ikke primært ansetter innvandrere til å bidra i innovative prosesser.

Et spennende funn er at felles for majoriteten av de intervjuede med innvandrerbakgrunn er at de spesielt påpeker fraværet av formalisering rundt samarbeid mellom og på tvers av avdelinger og

fagområder. Dette kan være en barriere for deling av kunnskap som kan bidra til innovative prosesser.

Flere av informantene sa at det er forskjell på organisasjonskulturene og organisasjonsstrukturene i virksomhetens Norges kontor og kontorene i England. Dette mente de var koblet til hvordan de forskjellige landene jobber med for eksempel innovasjon. Den store forskjellen informantene viser til er selve kulturen når det gjelder "driven". Og med dette så mener de at det er en forskjell mellom Norge og andre land i engasjementet til å være med i endringsprosesser, til å gjennomføre nye ting. Flere informanter sa at kulturen i Norge er slik at vi i Norge har det så bra at vi ikke trenger endring. Men vi snakker mye om innovasjon, men gjennomfører dette i liten grad. Dette er en viktig observasjon som vi bør ta alvorlig – har vi det så godt i Norge at vi ikke trenger å være innovative?

Funn og analyse av Organisasjonskultur og Mangfold

Det kan være flere måter å analysere om mangfold i organisasjonen er en driver til innovasjon. Vi benyttet ordet toleransen som en verdi knyttet til mangfold i vår forskning.

Mangfold er blitt en forretningsstrategi for mange virksomheter. Og det er lønnsomt ihht Paal Leveraas (2012). En McKinsey-undersøkelse av store internasjonale virksomheter i perioden 2008-2010 viste at jo større mangfold i ledergruppa, jo bedre lønnsomhet. På nasjonalt nivå har mangfold for lengst bevist sin lønnsomhet.

Det var bred enighet om at toleranse er en uttalt verdi i virksomhetens organisasjonskultur, dette i mange aspekt, og det ble sagt at i virksomheten er de ansatte fargeblinde mht. bakgrunn og hudfarge, fokuset er på hvilke kvaliteter man har, hvilke resultater man oppnår, hva slags kunnskap man har og hvilke verdier man tilfører selskapet. De fleste gav toleransebegrepet et innhold knyttet opp mot aksept av diversitet først og fremst med hensyn til kulturbakgrunn og etnisitet, men kommuniserte også en forståelse for innholdet i begrepet som noe relatert til kjønn, seksuell legning, personlighetstrekk og sosial tilhørighet, dette igjen som sosiokulturell klasse, norsk demografisk opprinnelse mv. – men dette i mindre grad enn selve det å ha en todelt eller variert kulturbakgrunn hvor bla. språk, religion, etnisitet og andre dimensjoner utgjør et sammensatt bilde. Medlemmene av den kreative klasse, som Florida (2005) referer til, viser en sterk preferanse for individualitet og selvutfoldelse. De ønsker ikke å tilpasse seg organisatoriske eller institusjonelle direktiver og motstår tradisjonelle, gruppeorienterte normer. Anerkjennelse og meritter verdsettes meget høyt av den kreative klasse. Den kreative klasse legger vekt på hardt arbeid, utfordringer og stimulering. Dens medlemmer har en forkjærlighet for målsettinger og prestasjoner. De ønsker å komme frem i verden, dette fordi de er gode til det de gjør (Florida, 2005). Dette kan tolkes som et kritisk funn av Floridas teori. Noe av det viktigste fokuset hos virksomheten er kompetanse og kvalitet og de ikke er ikke så

spesifikt opptatt av å ha mangfold kun i den forstand å ha mangfold. For oss som intervjuere står en av de ansattes umiddelbare svar på vårt spørsmål rundt toleranse i virksomheten som raskt oppsummert og et godt bilde på alle de intervjuedes syn:

"I virksomheten er de ansatte fargeblinde mht. bakgrunn og hudfarge, fokuset er på hvilke kvaliteter man har, hvilke resultater man oppnår, hva slags kunnskap man har og hvilke verdier man tilfører selskapet..."

De intervjuede hadde mange viktige betraktninger mht. mangfold og betydningen av mangfold for virksomheten i en større sammenheng. Det ble av flere lagt vekt på mangfoldet og betydningen av personlige egenskaper blant de ansatte, og videre at ulike bakgrunner blant de ansatte og ulike tankesett blant disse var viktig for å fremme kreativiteten i arbeidet som skulle utføres i team. En informant sa følgende: *"Mangfold er klart viktig for innovasjon. Det at mennesker tenker ulikt og har ulike meninger og oppfatninger av ting er viktig for innovasjon."* Parallelt med dette var det påtagelig hvordan de intervjuede skilte seg i to grupper mht. synet på hvorvidt man har mangfold på ledernivå i virksomheten. Den ene gruppen var av den formening at virksomheten hadde stor variasjon mht. innvandrer mangfold på ledernivå, dvs. en oppfatning av at virksomheten hadde mange kunnskapsledere med innvandrer bakgrunn, mens den andre gruppen var av den oppfatning at det var for få og at mangelen på innvandrer mangfold i ledelsen var en barriere mht. innovasjonsgraden i virksomheten. Vår oppfatning er at det var påtagelig hvordan de intervjuede skilte seg i to grupper mht. synet på hvorvidt man har mangfold på ledernivå i virksomheten.

Florida (2005) sier at mangfold er blitt et politisk moteord. De mennesker fra den kreative klasse bruker mye dette ordet, men ikke for å være politisk korrekt. Mangfold er simpelthen blitt noe de verdsetter i alle dens manifestasjoner. Talentfulle mennesker trosser klasseskiller basert på raser, etnisitet, kjønn eller utseende. Et viktig moment som vi fant i empirien i forbindelse med toleransebegrepet, var at for noen av de intervjuede var oppfatningen av at den høye graden av toleranse i virksomheten ikke nødvendigvis betyr at man er mer åpen for endring i virksomheten, men at man kan se muligheter og perspektiver mht. endring. Dette var et interessant funn synes vi da det forfekter at toleransegraden ikke nødvendigvis gjenspeiler graden av endring i seg selv, men at den muligens kun er et nødvendig utgangspunkt for det å åpne for muligheter og perspektiver som nevnt over. Det å jobbe innenfor revisjon gjør at man må forholde seg til lovpålagte rammer. I denne virksomheten fant vi at de har rom for kreativitet, men som tidligere nevnt så må det være innenfor lovpålagte rammer. Er det rom for kreativitet i organisasjonskulturen i virksomheten? Kreativitet kan jo handle om å stille de riktige spørsmålene, samt se en problemstilling fra ulike vinkler.

Selv om mange av de ansatte er "fagnerder", som det ble sagt av en informant, kan man være kreativ med å tenke nytt og skape nye produkter for sine kunder. Dette samsvarer også med Florida (2005) sin teori der teknologi innbefatter innovasjon av nye produkter og metoder, talentet innebærer bestemte typer mennesker, og toleransen innbefatter at man anerkjenner et mangfold som en kompetanse. Floridas (2005) påvisning er at det er simpelthen penger i Toleranse, altså en

atmosfære, hvor kunst og kultur og mange forskjellige mennesketyper og nasjonaliteter kan sameksistere. Kunst, toleranse, solidaritet og innvandring er ikke verdier vi først har råd til å betale for etter at vi har tjent pengene. De er helt nødvendige forutsetninger for i det hele tatt å kunne tjene penger. I vår virksomhet der man har profittjaget hele tiden vil det være lite rom å være kreativ hele tiden. Prestasjonskulturen og faktureringsanliggende blir en barriere mot samspill mellom avdelingene og kompetanseområdene for å utvikle sin kreativitet og øke sin kompetanse. Konsernledelse og partnere sier det er lite samspill mellom avdelingene og det oppleves som utfordrende mht. ressursfordeling og økonomi, men at ønsket er der.

Som vi beskrev om tidligere, så kom det frem at noen av de ansatte uttrykte at virksomhetens høye toleransegrad ikke nødvendigvis førte umiddelbart til en høy endringsgrad.

Dette funnet og disse betraktningene fra de intervjuede tolket vi som nært knyttet til den norske kulturen, gjenspeilet i organisasjonskulturen. En av de intervjuede med innvandrerbakgrunn beskrev dette slik: *"I Norge liker folk å gjøre det de alltid har gjort, liker ikke endringer, og liker ikke nye måter å gjøre ting på. Jeg opplever at man i Norge er redd for endringer, dette er kanskje fordi man ikke trenger innovasjon fordi man har det økonomisk trygt...entusiasmen til utfordringer er borte"*.

Delkonklusjon

Ved å benytte ordet toleranse fikk vi løftet refleksjonene rundt mangfold som en driver til innovasjon. Toleranse er en uttalt verdi i virksomheten, men vår oppfatning er at det var påtagelig hvordan de intervjuede skilte seg i to grupper mht. synet på hvorvidt man har mangfold på ledernivå i virksomheten. Vi fikk en forståelse av at virksomheten er "fargeblinde" med hensyn til bakgrunn og fokuset ligger på hva slags kvaliteter man har.

Vi kan trekke frem at toleransegraden ikke nødvendigvis gjenspeiler graden av endring i seg selv, men at den muligens kun er nødvendig utgangspunkt for det å åpne for muligheter og andre perspektiver.

8.4 Funn og analyse av kategorien Kunnskapsledelse

Det er i dag en godt etablert forestilling at virksomheter må lede sine kunnskapsressurser best mulig for å sikre virksomhetens konkurranseevne. Et trekk ved kunnskapssamfunnet er nettopp ulike spørsmål knyttet til *hvordan* kunnskap kan ledes, *om* kunnskap kan ledes, hva *kunnskap* er - relatert til hva *informasjon* er, og hva *kunnskapsledelse* er. Parallelt med kunnskapsutviklingen har også utviklingen innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) vært revolusjonerende. Digitale verktøy preger i dag vår hverdag på ulike måter. Dette er komplekse fenomener som rent epistemologisk kan fortolkes og håndteres ulikt. I virksomheters leting etter gode grep for kunnskapsledelse vil ulike tilnærminger og begrepsforståelser ha ulike konsekvenser og resultater. Vi er spesielt interesserte i å drøfte hvordan ulike tilnærminger til kunnskapsledelse har implikasjoner for kunnskapsdeling og om en kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn kan tilføre noe ekstra til kunnskapsutviklingsprosessen.

Å skape noe nytt i hele tiden krever at man dyrker frem andre sider i seg enn de man trenger for å holde ut blant annet ensformigheten ved et samlebånd. Dermed er også kunnskapslederens rolle endret. Kunnskapslederen skal få menneskelig skaperkraft til å blomstre på en optimalt produktiv måte. Men bare en ørliten dråpe for mye kontroll kan virke drepende på den kreativiteten som finnes hos nærmeste medarbeider. Det å skape den balansen mellom for mye eller for lite kontroll er en viktig utfordring for en kunnskapsleder. Amalie (1998) sier at kunnskapsarbeidere er opptatt av å oppleve fremgang i jobben de gjør. Hun viser til at selv ørsmå fremskritt gjorde at kunnskapsarbeiderne ble glade og når de ble glade så produserer de mer. Hun mener at ledere er for lite oppmerksomme på hvilken betydning det yrende "indre jobblivet" har for motivasjonen, og hvilken avgjørende effekt sjefens adferd kan ha.

Våre funn viser at det på et generelt grunnlag var det umiddelbart noe sprik i oppfattelse av begrepet kunnskapsledelse blant de vi intervjuet. Et fåtall av svarene lignet noe på den akademiske definisjonen.

For å unngå at spørsmålet ble et rent kunnskapsspørsmål og for å få frem det som var viktig for oss ved å stille spørsmålet om hva den enkelte la i begrepet kunnskapsledelse, nemlig ledelsen av en slik virksomhet som vår case, valgte vi å moderere spørsmålet. Da vi endret spørsmålsstillingen noe og snakket om ledelse av en slik virksomhet som vår case og vektla at den var en typisk kunnskapsvirksomhet fikk vi nye svar og mer reelle svar, slik vi ser det.

Noen av de intervjuede satte umiddelbart et likhetstegn mellom ledelse av kunnskap, som ledelse av folks hoder og sentralt i begrepet kunnskapsledelse forsto de ledelse av den samlede kunnskapen til de ansatte i virksomheten. Flere av de intervjuede påpekte også at sikring av kunnskap og kunnskapsdeling i virksomheten var en viktig del av ansvaret til en leder i en kunnskapsbedrift. Et svar var: *"Sørge for at de ansatte har tilgang på organisasjonens samlede kunnskap, i bred forstand. Sørge for at de ansatte er koblet på hverandre både sosialt og teknologisk, og at de ellers har tilgang*

på de nødvendige verktøy ellers for hensiktsmessig å kunne dele og få tilgang til nødvendig kunnskap.

Med utgangspunkt i at de intervjuede vektla at kunnskapsledelse handlet om å lede hoder var det flere av de intervjuede som trakk frem at de mente det var kritisk viktig at en kunnskapsleder hadde god kjennskap til den kunnskapspoolen han eller hun var satt til å forvalte. Med andre ord mente de intervjuede at det kjenne sine medarbeideres kompetanse og erfaringsbakgrunn var av avgjørende betydning for å lykkes med god kunnskapsledelse.

Noen satte også kunnskapslederbegrepet opp mot begrepet styrt ledelse og vektla betydningen av kunnskapsledelse, som ledelse av motivasjon og engasjement hos den enkelte kunnskapsarbeider. Disse tilla også kunnskapslederen et overordnet ansvar for å utvikle medarbeiderne sine til å bli så gode som mulig både enkeltvis og i team.

For at virksomheten skal kunne utvikle kunnskap er det viktig at ledere skifter perspektiv fra å *kontrollere* kunnskap til å *skape* kunnskap (von Krogh et.al 2010). Dette kan skje ved at lederne støtter kunnskapsutviklingsprosesser. Oppmerksomheten rettes mot menneskenes ferdigheter i å bygge relasjoner og å delta i dialog. Muligheten for å skape ny kunnskap ligger i et tillitsfullt og raust samspill mellom organisasjonens medlemmer. Von Krogh et.al (2010) er opptatt av å skape "en kunnskapshjelpende kontekst" preget av omsorg for deltakerne.

Innovasjon knyttet innvandrerer som Kunnskapsleder

Vi ønsker her å se på om det er noen fellestrekk mellom det å ha en innvandrer som kunnskapsleder og om virksomheten oppnår økt grad av innovasjon ved å dele kunnskap.

Flere av de intervjuede nevnte at i det daglige arbeidet jobbes det systematisk med kunnskapsdeling og kunnskapstilegnelse gjennom et tett samarbeid rundt og med kundeprosjekt hvor kunden også er bidragsyter. Slik utvikles og deles kunnskap og erfaring gjennom det daglige samarbeidet mellom virksomhetens ansatte og kundene i de ulike prosjektteamene. Bidrag fra spesialister eller andre i prosjektteamet som bidrar inn med ny kunnskap ved behov mener flere også kan være en viktig kilde til ny kunnskap og en arena for kunnskapsdeling gjennom diskusjoner og løsningsorientert nybrottsarbeid i prosjektene. En informant sa følgende:

"En kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn kan utfordre måten man gjør arbeidet sitt på i en organisasjon gjennom å bidra inn med nye idéer og egen erfaring og synliggjøre for sine kolleger at det finnes andre måter å gjøre ting på."

De intervjuede var rimelig samstemte mht. at nye deltakere i prosjektteamene generelt var viktig og til tider avgjørende for å få tilfang av nye impulser og for å utfordre teamene til å tenke i nye baner.

Ved innsnevring av det samme spørsmålet som ga overnevnte samstemte svar, til å gjelde kunnskapsledere med innvandrerbakgrunn tilkjennega mer enn halvparten av de intervjuede at en kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn bidrar inn i teamarbeid med sin noe annerledes erfaringsbakgrunn og kompetanse er et positivt bidrag til god kunnskapsdeling og følgelig et positivt utgangspunkt for økt innovasjon.

Fra et praksisbasert perspektiv er ingen ledelsesmodeller i seg selv gode eller dårlige. Alle modeller er kontekstavhengige (von Krogh et.al 2010). God kunnskapsledelse innebærer å puste liv i modellene på en slik måte at de gir praktisk verdi, og i så fall er forankring hos kunnskapsmedarbeiderne en forutsetning (ibid). I bunnen av god kunnskapsledelse ligger modning, refleksjon og danning.

Innvandrerledere bringer i følge informantene våre inn nye perspektiv på ulike forhold, blant annet på måten man jobber med innovasjon og utvikling på og på hvordan man jobber med medarbeidere på. De fleste informantene tilkjennegir at kunnskapslederen med innvandrerbakgrunn bringer inn en merkompetanse utover det mer vanlige, nettopp i kraft av sin erfaringsbakgrunn fra noe mer enn det typisk norske, det være seg, kultur, språk eller skolebakgrunn uten at det er blir presentert en uttømmende liste over opprinnelsen av dette merbidraget her. En informant sa ”*Nye ideer fra de ansatte kommer gjerne opp i det daglige arbeidet i teamene, Ofte når nye teammedlemmer kommer inn stiller de nye spørsmål mht. måten vi gjør arbeidet på. Teamet bringer dette videre inn i teamarbeidet*”.

Kanskje kan vi anta den ekstra styrken en innvandrerleder har i kraft av også en annen erfaringsbakgrunn fra andre kontekster, spesielt med tanke på de innvandrerlederne som har erfart ledelse som mottaker eller utøver i andre kontekster enn den rent norske. Som Ridderstråle og Nordstrøm (2006) poengterer så står man sterkere rustet som virksomhet i en global virkelighet der arbeidsstokken, ikke minst kunnskapslederne har et mer globalt og variert fokus, et annet blikk om du vil, enn det mer tradisjonelle mindre visjonære som kan tendere til å prege noen norske virksomheter (Traavik, 2006).

De aller fleste delte oppfatningen om at man har innarbeidet kultur på kunnskapsdeling igjennom organiserte fysiske møter som kurs og sammenkomster.

Det ble av flere også fremhevet og poengtert at det er en åpen og gjerne uformell kultur for å dele kunnskap i bedriften. Noen var av den oppfatning at den uformelle kulturen dette henger på til tider kan være så uformell at man ikke vet hvem man skal gå til for å få informasjon og at dette kan virke uryddig og forvirrende på spesielt utenlandske ansatte og nyansatte generelt.

Ved å ta utgangspunkt i det praksisbaserte kunnskapssynet kunne det kanskje vært enklere for ledelsen å vektlegge kunnskapen fra rådgivere og partnere som likeverdig. Etableringen av et ”kunnskapsrom” kunne gi en mulighet til å utforske hverandres kunnskap. Utfordringen videre ville ha vært å ta vare på kunnskapen fra kunnskapsrommet siden dette synet forkaster ideen om at kunnskap kan lagres i et lagringsmedium.

Man kan også fra det praksisbaserte perspektivet se på kunnskap som noe som skapes i møtet mellom mennesker. Det kunne i tillegg til det som ble gjort blitt etablert arenaer for løpende samtaler der hensikten var å utvikle ny kunnskap i skjæringspunktet mellom rådgiving og teknologi.

Tilretteleggingen av slike møteplasser kunne ha satt i gang konstruktive prosesser til nytte for virksomheten.

Utfordringene oppstår ifølge Hislop (2009) når forskjellige praksisfellesskap skal utvikle kunnskap sammen. Det er avgjørende at gruppene får anledning til å bli kjent med hverandres kunnskap, verdier og identitet på en måte som gjør at de utvikler en tillit til hverandre. Tilliten er grunnlaget for vilje til å dele sin kunnskap, både taus og eksplisitt kunnskapen, slik at det kan inngå i en felles kunnskapsutviklingsprosess. En sterk verdi blant de ansatte i virksomheten vi forsket på var verdien av å levere i henhold til kundens bestilling.

Fordi utveksling av taus kunnskap forutsetter at det utvikles nye organisasjonsstrukturer, forskjellige slags prosjektplaner og nye fysiske møtesteder for arbeidet i mikrosamfunnet, må dette betraktes som ledd i bedriftens forbedringsstrategi, og det er tett forbundet med utviklingen av en kontekst som er generelt kunnskapshjelpende. I følge flere av de intervjuede har virksomheten full fokus på opplæring og trening av de ansatte samt at man har satt tett oppfølging av den enkelte ansattes utvikling som et fokusområde.

Kunnskapsledelse kan praktiseres og føre til suksess. Hemmeligheten er å sette organisasjon og ledelse inn i et kunnskapsperspektiv fremfor å sette kunnskap inn i et tradisjonelt organisasjons- og ledelsesperspektiv. Kunnskap kan ikke ledes, bare skapes (von Krogh et.al 2010). Flere informanter beskriver kunnskapsutviklingsprosessen med at de jobber med å utvikle produkter for sine kunder og dermed oppnår de ny kunnskap gjennom denne prosessen.

Sett i lys av det objektivistiske perspektivet vil kunnskap overføres som «objekter» fra avsender til mottaker. I virksomheten arrangeres det mange kurs for å utvikle kompetansen blant de ansatte. Det dominerende kunnskapssynet blir her å betrakte som objektivistisk da de fleste ansatte leser seg opp eller går på kurs for å tilegne seg ny kunnskap. En del av et objektivistisk kunnskapssyn er antakelsen om at overføring av kunnskap foregår lineært som et budskap fra en avsender til en mottaker. På spørsmålet om hvordan og i hvilken grad informasjons- og kunnskapsdeling foregår i virksomheten fremkom det fra flere av intervjuene, at virksomheten har et intranett hvor de deler ren informasjon.

Det var delte meninger om hvor godt utbygd og lett håndterlig brukergrensesnittet på intranettet var og hvorvidt det ble benyttet til noe annet en ren informasjonshåndtering.

De ansatte i virksomheten har tilgang til kunnskapsdatabaser og der kan de kategorisere kunnskap. Dette samsvarer med Hislops sitt objektivistiske perspektiv der man deler kunnskap via databaser.

Men som et kritisk blikk til Hislop (2009) sitt objektivistiske perspektiv så kom det tydelig frem fra informantene at praksis "on the job training" i team er den viktigste kilden til ny kunnskap. Like viktig mente mange at når man har ulike hierarkiske nivå i et og samme team, da får man en god

læringseffekt mht. at de unge utfordrer de eldre med nye kunnskap og de eldre utfordrer de unge med sin kompetanse og erfaring.

I våre funn så oppdaget vi at flere informanter sa at det ikke er bare å komme inn å lede en slik kunnskapsorganisasjon som de er uten å forstå kultur og mekanismer som er i organisasjonen. Det er ikke bare å finne informasjon i databaser eller liknende. En av de intervjuede sa det slik: *"Da er det fort nesten som en organtransplantasjon, at kroppen støter fra deg, fordi: Du har ikke greie på dette her – det er ikke slik vi gjør det her"*. Dette var en stor utfordring for virksomheten, og vi fikk en refleksjon på at man ikke får innovasjon hvis man ikke har en ulik ledelse og ulike syn. Dette stemmer godt overens med teoriene som tidligere er presentert fra Florida (2005) og Amabile (1998) der dem trekker frem kreativitet og annerledeshet som viktige faktorer for å få innovasjon.

Delkonklusjon

Fant vi fellestrekk mellom det å ha en innvandrer som kunnskapsleder og om virksomheten oppnår økt grad av innovasjon ved å dele kunnskap?

Vi fant at nye deltakere i prosjektteamene generelt var viktig og til tider avgjørende for å få tilfang av nye impulser og for å utfordre teamene til å tenke i nye baner. Dette er innovative prosesser i virksomheten. Og vi kan konkludere med at en kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn kan utfordre måten man gjør arbeidet sitt på i en organisasjon gjennom å bidra inn med nye idéer og egen erfaring og synliggjøre for sine kolleger at det finnes andre måter å gjøre ting på.

8.5 Bidrar en innvandrер i ledelsen til innovasjon i virksomheten?

Dette var et viktig spørsmål for oss og ligger tett opp til problemstillingen vår og er vårt forskningsspørsmål. Vi ønsket med dette konkrete spørsmålet å få informantene til å reflektere direkte over vårt hovedforskningsspørsmål.

På dette spørsmålet var det umiddelbart spennende å registrere at de fleste kommuniserte at i en kunnskapsvirksomhet, er man klart avhengig av å ha mangfold i ledelsen for å sikre innovasjon i arbeidet.

Vi har funn som sier: *"Kunnskapslederen med innvandrerbakgrunn kommer inn med en unik kulturkompetanse, kommer inn og tilfører noe nytt".*

"Just bringing that different experience, and continuing to challenge despite inertia and not battle that you might face, when inertia is in his head...I thinks its highlighting a new way of doing things. It is not necessarily better or right, but thinking about how to implement different ways of doing things differently and bringing those experiences....that is probably the best way."

Som vi så vidt var inne på tidligere, var majoriteten av de intervjuede av en klar oppfatning at mangfold i virksomheten er en klar indikator for innovasjonsgraden i en virksomhet. Det at mennesker tenker ulikt og har ulike meninger og oppfatninger av ting er generelt viktig for innovasjon.

Samtidig var flere av den klare oppfatning at mangfold i seg selv ikke nødvendigvis skaper innovasjon, men at det til syvende og sist er menneskene det kommer an på. Dette forankres også i teorien hos Florida (2005) der han sier at det grunnleggende viktigste for innovasjon er talentet, den menneskelige kapitalen. En informant sa: *"Det er viktig å ha fokus på den innovasjon som kan komme av mangfold i en stab. Men mangfold alene skaper ikke nødvendigvis innovasjon, det er menneskene det kommer an på."*

Vi ble utfordret av flere informanter på at uansett om man var kvinne eller mann, innvandrер eller etnisk norsk, så var det egentlig egenskapen til den enkelte som var/er viktig i en innovasjonsfase. Dette reflekterer Darsøs tanker om at innovative team først og fremst skapes gjennom samspill av læreprosesser, sosiale teknologier og lederroller, og at mangfold, slik Darsø, og mange forskere med henne forstår det, nødvendigvis ikke i seg selv er tilstrekkelig i seg selv for å skape innovative resultat i team. Når det er sagt forstår vi Darsø slik at mangfold er sentralt, som en driver til innovasjon, men at mangfoldsfaktoren mer er en nødvendig dimensjon i et team for å skape dynamikk og tilfang av nødvendige kreativ gnist som kan lede til innovasjonsresultater

(Darsø, 2012). Darsø er opptatt av at mangfold krever ledelse, dette er et spennende aspekt, for hva da når lederen selv består deler av diversitetsprosenten i et team? Dette er ikke tema for oppgaven, men det er en spennende refleksjon å ha med seg videre.

Det var blant informantene bred enighet om at hvis virksomheten erkjenner at ulike mennesker bringer ulike perspektiv inn i en organisasjon må diversitet oppfordres. Virksomheten har diversitet i kundemassen sin, og i følge flere av informantene er dette er noe som har bidratt til økt diversitet

også i virksomheten for øvrig fordi man har sett konkret nytte av det med hensyn til nyskappingsarbeidet. Like fullt kanskje også fordi det har vært viktig for virksomheten i størst mulig grad gjenspeile kundemassen som stadig har blitt mer mangfoldig på ulike områder. Et svar var: *"Når vi ønsker nye oppdrag, så er det jo mange oppdrag som kommer fra internasjonale bedrifter med internasjonale kulturer og da er det jo viktig å ha representanter i egne rekker som representerer andre kulturer enn den norske."*

Et annet konkret funn i relasjon til dette spørsmålet var at virksomhetens ulike avdelinger var det delte meninger mht. hvorvidt man opplever at det er mangfold i ledelsen. Flere av de intervjuede fremholder at virksomheten i Norge ikke er så innovative som avdelinger i andre land, noe noen av de også adresserer til mangelen på mangfold blant de ansatte men spesielt på ledernivå. Andre igjen var av den klare oppfatning at mangfold i ledelse var utbredt i virksomheten og igjen noen svar tolket vi dithen at de opplevde graden av mangfold sånn midt på treet. *"Internasjonalt har virksomheten holdt fanen høyt mht. variasjon i ledelsen. Intensjonene er gode. I Norge har vi noe mangfold."*

Det ble også gjennom et par av intervjuene formidlet at en leder med innvandrerbakgrunn eller en annen bakgrunn enn det som er vanlig, kan tilføre noe som kan trigge ting så man kan se ting på en annen måte. Vi fikk også noen gode refleksjoner på at hvor lederen kommer ifra er ikke er så viktig, bare lederen har de riktige egenskapene. Overveiende mange av de intervjuede vektla betydningen av å ha innvandrere i lederposisjon innenfor virksomheten. Dette ble begrunnet likt og ulikt av flere. Noen mente at innvandrerlederne bringer inn en annen type profesjonalitet enn en norsk leder med samme faglige ståsted og kompetanse.

Et funn som ble nevnt spesifikt var at å ha ledere med annen kulturbakgrunn enn den norske, er viktig for å sikre innovasjonsevnen, dette spesielt da det oppleves at innvandrerlederne bringer med seg nye perspektiv inn i virksomheten og utfordrer det bestående. Noen av de refleksjonene vi fikk rundt dette spørsmålet var også at lederne med innvandrerbakgrunn som kom utenfor Norge ofte kom med en agenda og at denne agendaen kan være av ulik karakter. Noen kan være veldig fokusert på aktivt å bidra til endring og innovasjon ved å sette spørsmålsteget ved det bestående nettopp pga. egen kompetanse og tidligere erfaring med ulike praksiser mht både organisering av arbeidet, metodikken som brukes og hvordan man jobber prosessuelt i prosjektene.

Andre igjen, mente noen, har full fokus på å yte en innsats for å skape gode økonomiske resultater og innehar ikke nødvendigvis et mer langsiktig perspektiv på hvordan man på sikt skal forbli konkurransedyktig gjennom bærekraftig og nødvendig innovasjonsarbeid.

Samtidig fant vi at alle var enige om at ledere med innvandrerbakgrunn er også er ulike som mennesker – og igjen at det til slutt er mennesket det kommer an på.

Vi ser et mønster i svarene mht. at de fleste av de intervjuede er av den oppfatning at det er viktig for virksomheten å ha inn innvandrere i ledelsen. Noen mente at utlendingene er kanskje litt tøffere og legger lista høyere enn det nordmenn gjør. På ledernivå registrerte vi et klart forsvar for den

skandinaviske lederstilen men at de samme intervjuede fremhevet at innvandrere lederne ofte hadde en positiv tilnærming til det å skape resultater gjennom å være mer visjonære i forhold til mulige mål både mht. produkt, men også med hensyn til det å kunne forbedre prosesser og øke profittevnen til de enkelte avdelingene og prosjektteamene.

Vi skal ikke gå inn på den skandinaviske lederstilen her, ei heller diskutere ulike lederstiler. Uansett er det interessant å legge merke til at noen av dem vi intervjuet, slik vi tolket det, kanskje ser en verdifull og attraktiv kombinasjon i de lederne som kommer fra en annen ledertradisjon og som i sitt virke som leder i Norge må forholde seg til forventninger i tråd med den skandinaviske lederkulturen.

Det ble gjennom flere av intervjuene synliggjort at i det eksisterende rekrutteringssystemet med høy grad av intern rekruttering hierarkisk, er det å få rekruttert inn mangfold i ledelsen en utfordring for virksomheten.

Generelt alle informanter var av den oppfatning at det største fortrinnet med en person med en annen bakgrunn var et annet og nytt blikk på mulighetsrommet og derav et bidrag inn som kan resultere i endring og nyskaping, innovasjon. En av informantene sa det slik: *"Det største fortrinnet med en person med en annen bakgrunn er at du kan lese samme teksten eller se samme bilde og ha helt andre tanker, enn en som er fra Norge, eller uansett hvor man kommer fra. Hvis du har lik bakgrunn er det større sannsynlighet for at du leser det samme ut av bildet, og at en da med annen bakgrunn vil kunne tilføre noe nytt i det og dermed hvordan du kan tenke seg å løse ting. Så det er jo det som kanskje kan bidra til å skape innovasjon."*

Flere informanter tilkjennega at det var vanskelig å si noe konkret om hva som kan være bidraget og effekten, men de var klare på at annerledes holdninger bidrar nødvendigvis til andre tilnærminger og at denne gruppen ledere har en annerledes holdning til jobben og ansvaret de er satt til å forvalte, enn de etnisk norske.

At innvandrerguppen av ledere, som en av informantene ordla seg: *"Setter pris på jobben på en annen måte, fokuserer på andre forhold. Annen livserfaring. Denne variasjonen gir jo et annet bidrag inn i arbeidsforholdet."*

Det ble også sagt at kunnskapslederen med innvandrerbakgrunn kommer inn med en unik kulturkompetanse, og kommer inn og tilfører noe nytt. Det er avgjørende å ha inn mennesker utenfra som ser med andre øyne på det som skjer i virksomheten og som sitter i posisjon til å oppfordre og igangsette endringer.

En av informantene sa det på følgende entusiastiske vis: *"De fleste bringer med seg en "drive". Innvandrere utenfra bringer nye impulser inn i virksomheten"*

En annen sa: *"Å ha ledere med en annen kulturbakgrunn enn den norske er viktig for å sikre innovasjon. Dette spesielt pga. de bringer med seg nye perspektiv inn og utfordrer det bestående."*

Kjernen ligger i bakgrunnen en innvandrerleder har med seg inn i jobben sin. Den er annerledes enn de andres. Innvandrerlederen kan presentere nye løsninger for teamene som er ukjente for dem da de bare har utdannet seg og jobbet innen en og samme kultur. I flere av intervjuene ble flerkulturkompetansen vektlagt som en styrke ikke bare inn i teamene i kraft av et utvidet mangfold men også inn i selve relasjonen leder- teammedlem.

I følge noen av informantene handler kulturkompetanse hos lederne som verdi for virksomheten slik vi tolket det primært om å trekke på de erfaringer og perspektiver disse lederne har med seg fra det landet de kommer fra, eller den tilleggskulturen de har innsikt og kjennskap i, slik at dette kan slå positivt ut for bedriften.

Mange mente videre at en innvandrerleder utfordrer det bestående på egne premisser, noe som kan være utfordrende. De var av den oppfatning at den samme lederen også til en viss grad må akseptere at måten ting gjøres på der hun/han kommer kan være likeså god praksis, og at det kommer helt an på situasjonen og den konkrete utfordringen. Dette samsvarer med teorien fra von Krogh et. al. (2010) som sier at hemmeligheten er å sette organisasjon og ledelse inn i et kunnskapsperspektiv fremfor å sette kunnskap inn i et tradisjonelt organisasjons- og ledelsesperspektiv. Å skape kunnskap innebærer både å legge til rette for relasjonsbygging og dialog, og å utvikle en felles kunnskapsbasis for hele organisasjonen, på tvers av geografiske og kulturelle grenser. Hvor vellykket kunnskapsutviklingen skal bli, avhenger i siste instans av hvordan medlemmene i organisasjonen forholder seg til hverandre i prosessen ulike stadier.

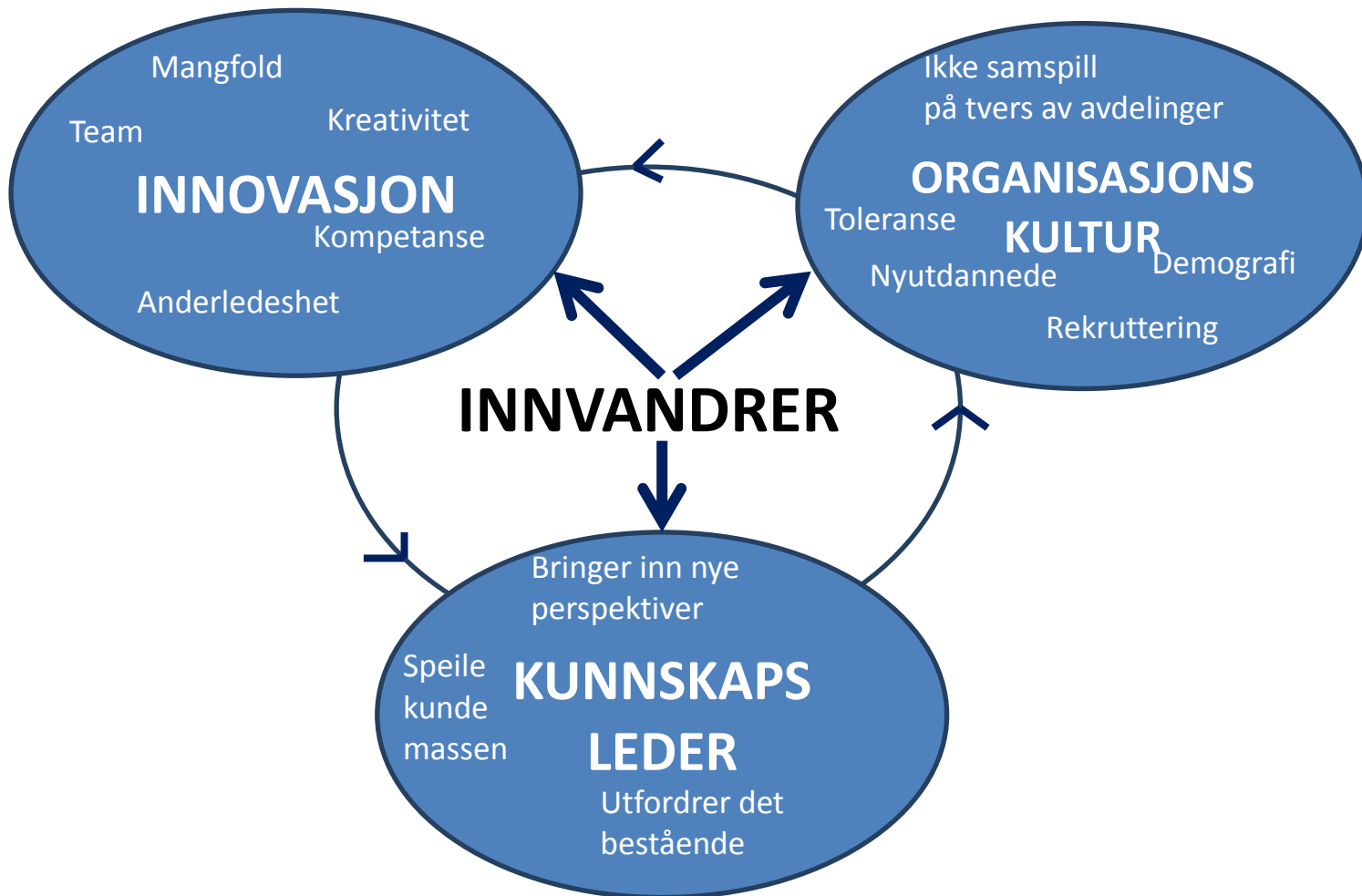
Som vi har sett tidligere i oppgaven var alle informantene mer eller mindre samstemte mht. hva som kan være driverne for innovasjon i virksomheten, og utledet av dette kan vi anta at innvandrerer har en merverdi når disse faktorene ligger som et bakteppe. Dette da driverne for innovasjon er faktorer som fremmer nye måter å gjøre ting på/utfordring og endring av praksis. En informant sa følgende: *"Det er toleranse i virksomheten, men i Norge liker folk å gjøre det de alltid har gjort, de liker ikke endringer eller nye måter å gjøre ting på. Jeg opplever at man i Norge er redd for endringer, dette kanskje fordi man ikke trenger innovasjon fordi vi har det så godt her, nok penger, sosial trygghet....mer i arbeidsmiljøet enn privat så er entusiasmen til utfordringer borte...."...* *"Sjøltilfredshet preger oss som samfunn. Smitter inn i bedriftskulturene. Fare for at vi ikke er åpne nok for å ta inn nye impulser utenfra".*

Delkonklusjon

Våre funn viser ikke til konkrete hendelser der virksomheten har hatt innovasjon ved å ha mangfold i ledelsen, men vi fikk beskrevet en opplevd virkelighet fra nærmest alle de vi intervjuet som både generelt trakk fram den positive betydningen av mangfold, men også mer konkret at viktigheten for virksomheten mht. mangfold også på ledernivå. Det var bred enighet blant de intervjuede at kunnskapsledere med innvandrerbakgrunn er et nødvendig og positivt bidrag inn til innovasjon i virksomheten. Noen mente i tillegg forsterket at dette var helt avgjørende for virksomhetens innovasjonsevne og konkurransekraft nå og inn i fremtiden. Primært handler det om å trekke frem de erfaringer og perspektiver man har med seg fra det landet man kommer fra slik at det kan slå positivt ut for bedriften.

8.6 Oppsummering av funn knyttet til våre hovedkategorier.

Vi har her satt hovedfunn inn i vårt illustrasjonsbilde og knyttet de til de ulike hovedkategorier. Vi ser her at blant annet Mangfoldsbegrepet er et av våre hovedfunn knyttet til innovative prosesser, samt at et hovedfunn på organisasjonskultur er at de ansetter Nyutdannende som de ser på som nytenkende og som bidrar til innovative prosesser. En innvandrer som kunnskapsleder bringer blant annet inn nye perspektiver.



Figur 4: Viser funn knyttet til våre hovedkategorier; Innovasjon, Organisasjonsledelse og Kunnskapsledelse.

Denne figuren illustrerer vårt bilde på innfallsvinkelen til vår forskning. Her ser vi innvandrer i midten og koblet mot de ulike kategoriene. Dette for å vise til at en innvandrer kan være driveren til innovasjon, være driveren til at organisasjonskulturen kan bidra til innovasjon og hvordan innvandrer som kunnskapsleder kan være en driver til innovasjon.

8.7 Funn og analyse: Barrierer for innovasjon i virksomheten

Det eksisterer mengder av forskningsmateriale og utallige hyllemeter med litteratur som omhandler, analyserer og teoretiserer rundt individuelle så vel som organisatoriske hinder for kunnskapsutvikling og innovasjon i virksomheter. Det var derfor noe overraskende for oss å foreta hele 11 dybdeintervju i en virksomhet hvor de intervjuede var samstemte mht. de få utfordringene de kunne gjøre rede for relatert til hva de oppfatter som barrierer for kunnskaps, utviklings – og innovasjonsarbeidet i egen virksomhet. De funn vi fant dreide seg nesten utelukkende om barrierer for innovasjon på virksomhetsnivå. Overraskende nok nevnte kun én person individuell motstand mot endringer som en barriere og vi valgte ikke å gå videre inn i tematikken rundt individuelle barrierer men konsentrerte oss om de øvrige funn som uten unntak var knyttet opp mot barrierer på virksomhetsnivå.

Det blir kun spekulasjoner fra vår side men kanskje kan det handle om hva man fra akademias side legger i dette barrierebegrepet – i kontrast til sjargongen i det private næringsliv innen dette næringssegmentet? Kanskje handler det om at de følte hindringene på dette området, i denne konkrete virksomheten er få, og at denne virksomheten har gode system for tilretteleggelse av sitt innovasjonsarbeid, med unntak av de få funn vi gjennom intervjuobjektene ser å ha avdekket. Uansett er det lett å konkludere med at det ikke synes å eksistere store utfordringer i virksomheten på dette feltet. Det kan vel være mange årsaksforklaringer til det. Kanskje kan det ha noe med den profesjonaliteten som preger virksomheten, det faktum at virksomhetens virksomhetsområde trekker til seg høyt kvalifisert arbeidskraft som er inkorporert med at endringsarbeid er iboende i selve yrkesutøvelsen, eller at virksomheten fra starten av bruker mye tid og ressurser på å strømlinjeforme sine nyutdannede nyansatte gjennom organisasjonskulturelle tiltak som kursing og tett coaching. Eller for å bruke et utsagn fra en av de intervjuede ” *Gjennom løpende opplæring internaliseres verdigrunnlaget til virksomhetens ansatte. Å være nyskapende er en av virksomhetens sentrale verdier*”. Dette illustrerer for oss godt en virksomhet som i tidligfase kommuniserer til sine ansatte at virksomheten først og fremst er en arbeidsplass for de som er endringsfokuserte og orientert mot innovasjon og nyskaping.

Individuelle og organisatoriske barrierer

Mønsteret kan tyde på at tid er et viktig aspekt i en slik virksomhet som er basert på profitt og fakturering. Den barrieren som av de aller fleste av de intervjuede ble trukket frem som signifikant som hinder for kunnskapsutvikling og innovasjon i virksomheten var klart alt som hang sammen med tid, tidsperspektivet. De intervjuede hadde mange betraktninger på at tidsperspektivet var en nøkkelfaktor for innovasjon i virksomheten, og slik vi tolker det har tidsaspektet også en viktig økonomisk komponent i virksomheten. Tidsaspektet ble trukket frem som et tveegget sved; det fører til økt innovasjon i virksomheten og det kan virke som en barriere for innovasjon i en virksomhet hvor prestasjonskulturen er tydelig og kravene til leveranse innenfor gitte økonomiske rammer er høy.

Von Krogh et. al. (2010) betegner prosedyrene i en organisasjon som styrende rammer for kommunikasjon og mulig hinder for innovasjon nettopp på bakgrunn av sine krav til prestasjonsmål. Alle kunnskaps- og utviklingsprosesser som har innovasjon som målsetting har en kostnad, og som teorien viser ligger disse ofte utenfor det forfatterne kaller mikrosamfunnene som er involvert, i vår virksomhets tilfelle er dette sammenlignbart med prosjektgruppene som virksomheten bygger sitt arbeid på.

Som en av lederne som ble intervjuet så konkret sa det: *"Det kommersielle bringer inn et moment i en innovasjonskultur og en kunnskapsdelingskultur. De ansatte selv krever forskjellsbehandling mht. belønning og innsats. Tydelighet og krav."*

Flere av informantene begrunnet tidsaspektet med ønsket om vekst og lønnsomhet og som det fremkom av flere av intervjuene trakk mange informanter frem det tette forholdet mellom tid og penger. Selve idéen om at tid er penger, og følgelig en viktig driver for innovasjon, men også som en barriere for innovasjon.

Når tidsaspektet ble presentert som en barriere for innovasjon i virksomheten ble det blant annet påpekt at incentivene virksomheten har med hensyn til belønning og lønningssystemet burde ikke være en barriere for kunnskapsdeling og tid til kreativt arbeid, men kan nok være det på lik linje med tid. Måten virksomheten måler folks aktiviteter og resultater på, både individuelt og i prosjekter på kan i følge de intervjuede absolutt være en barriere. Dette kan tolkes dit at fokuset på tid, tidspresset i arbeidet, er en barriere for kunnskapsdeling på bakgrunn av at den hindrer de ansatte å bruke tid på utviklingsarbeid og kreativ utfoldelse og således er til hinder for innovasjon i virksomheten. Alle har det travelt og prioriterer ikke kunnskapsdeling ut over det som må foregå i prosjektene.

Det ble sagt: *"Tid er en nøkkelfaktor når det kommer til kreativitet. Kjernearbeidet tar mye tid og det er vanskelig å sette av tid til kreativt arbeid. Ledelsen er veldig åpen for det og ønsker å se prosesser endre seg og bedres, men den enkelte styrer jo selv tiden."*

Selve fokuset på innovasjon, og at det oppfordres til at man bidrar til innovasjon, vil øke innovasjonsevnen til virksomheten, men våre informanter sa at det er utfordringer med å forankre det nedover i systemet og at de ansatte har liten tid til innovasjonsarbeid. Kjernearbeidet tar mye tid og det er vanskelig å sette av tid til kreativt arbeid.

Det var samtidig interessant å registrere at flere av de intervjuede var av den oppfatning at ledelsen var veldig åpne for kreative prosesser, og igjen ble det samtidig understreket at denne "friheten" til å bruke energi på innovasjonsarbeidet samtidig ikke måtte stjele tid og oppmerksomhet bort fra kjernearbeidet, og slik sett ikke gå på bekostning av resultatleveranse.

"I utgangspunktet er holdningen hos ledelsen veldig åpen og positiv til å jobbe med innovasjon, og man oppfordre egentlig til å finne smarte løsninger ved å jobbe smart, men det kan ikke komme på bekostning av det å etterleve de krav og standarder som virksomheten må oppfylle"

Flere i virksomheten nevner prestasjonskulturen og faktureringsanliggende som en barriere mot samspill mellom avdelingene og kompetanseområdene. Samtidig var de fleste enige om at det foregår en del faktisk kunnskapsdeling mellom de ulike avdelingene og kompetanseområdene. *"Når det foregår ressursfordeling på tvers av team er dette utfordrende mht. ressursfordeling opp mot fakturaanliggender"*

Nordstrøm og Ridderstråle (2006) sier at vår tids økonomiske virkelighet fører med seg at alle konkurrerer med alle. Hver og en av oss befinner seg i en tilstand av global konkurranse.

Det kan nærmeste virke som om de ansatte opplever dette som et tveegget sverd, at de på den ene siden blir oppfordret til å samarbeide på tvers av linjene, og at de på samme tid har forventninger på seg til å minimalisere kostnadene i arbeidet sitt gjennom prosjektgruppene. Dette samtidig som de forventes å bidra inn med innsats de nødvendigvis ikke får økonomisk gevinst av som til eksempel innovasjonsarbeid som ikke nødvendigvis fører til en konkret økonomisk resultat.

Von Krogh et. al. (2010) trekker frem det forhold at nettopp pga. både det hierarkiske opprykksystemet og måten man belønnes på kan være en dirket hindring for utvikling av ny kunnskap og innovasjon. Hvorfor skal en ansatt bruke tid og ressurser på prosjekter som dreier seg om å utvikle ny kunnskap og innovasjon hvis dette ikke gir konkret uttelling der og da, kanskje kan den enkelte ansatte også oppleve økonomisk tap og endatil dårligere karrieremuligheter og andre negative konsekvenser hvis de utfordrer systemet (von Krogh et. al. 2010).

Kanskje kan vi ane dårlige kår for Darsøs utvidere innovasjonsbegrep som omhandler så mye mer enn bare økonomisk gevinst eller klare forberedelser til dette i neste ledd. Darsøs fokus på det utvidede innovasjonsbegrepet som også innfanger menneskelige, sosiale, globale og bæredyktige perspektiv har kanskje ikke de beste kår i en slik forretningskultur som denne.

Det skal sies også at samtlige ansatte hevdet at det er vilje til nyskappingsarbeid og innovasjonsarbeid som ikke nødvendigvis fører til direkte økonomisk resultat i virksomheten men at dette kanskje ikke er formalisert på en slik måte at man virkelig åpner for det i praksis.

De ansatte var delte mht. oppfatningen av hvorvidt organisasjonskulturen hadde innebygde barrierer mot kunnskapsdeling sett i lys av hvordan det daglige arbeidet i virksomheten var organisert og ble løst på. Overraskende mange av var av den oppfatning at det eksisterte lite samspill mellom avdelingene, dette uavhengig av hvilken posisjon de hadde i virksomheten.

En informant sa: *"Lite samarbeid mellom avdelingene. Og lite kunnskapsdeling mellom avdelingene"*, og en annen sa: *"Savner gjennomføringsevne. Har mange gode idéer men mangler gjennomføringsevnen."*

Her igjen kan vi ane hvordan virksomhetens prosedyrer, måten kunnskapsdeling i praksis foregår på hindrer verdifull kommunikasjon mellom avdelingene og de ulike kompetanseområdene, og blokkerer for diversitet i løsningsfellesskapet, de ulike prosjektgruppene. (Von Krogh et al. 2001)

Noen mente at ledelsen absolutt applauderte samarbeid innad og på tvers av de ulike kompetanseområdene men at virksomheten mangler en formalisering rundt dette samarbeidet. Mangelen på

formalisering av slike initiativ gjør det vanskelig å legitimere samarbeid som ikke har konkret økonomisk gevinst som utfall.

Lederstil var også et punkt som av flere ble trukket frem av flere som et moment i forbindelse med barrierer til kunnskapsutvikling og innovasjonsarbeid på virksomhetsnivå.

Dette punktet var knyttet opp mot ulike faktorer som diversitet/mangfold i ledelse og ledelsesstil, lederens evne til å sette sammen diverse team med ulik kompetanse og matche disse mot riktige kundeutfordringer. Entusiasme og driv hos lederne, generelle prosesslederkunnskaper og evne til å motivere de ansatte til å bruke tid på innovasjonsarbeid og prestere i arbeidet generelt.

"Du må ikke ha en ledelse som legger lokk på innovasjon, og det blir resultatet hvis man tenker for likt"

Det ble fremhevet at mangfold gir variasjon, ikke nødvendigvis innovasjon, men at det er et utgangspunkt og at det ligger i lederansvaret å utnytte dette mangfoldet til noe positivt.

En leder som ikke ser disse mulighetene, ikke kjenner til kompetansen til den enkelte og ikke setter sammen teamene på en god måte har en utøvelse av lederrollen som er til direkte hinder for ikke bare gode resultater men også innovasjon i teamene (Amabile, 1998).

Virksomhetens rekrutteringsstrategier kan også være et hinder for innovasjon gjennom måten de ansatte sosialiseres inn i virksomheten på og formes gjennom virksomhetens verdisystem på godt og vondt.

"Virksomheten rekrutterer 95% av de nye rett fra skolen, og man blir her gjerne gjennom hele livet.

Hvor mye annerledeshet får du hvis du er født og oppvokst her?" Det kan virke som om man i måten man rekrutterer inn nyutdannede på har et toegget sverd. Man har på den ene side fokus på å få inn nye unge talenter som kan tenke nytt og utenfor boksen, samtidig som man gjennom organisasjonsstrukturen former disse nyansatte på en slik måte at de etter hvert blir mer og mer homogen som gruppe.

Av flere informanter ble det vist til at virksomheten rekrutterer så mange unge som de ønsker å dyrke frem og skape en karriere, som igjen betyr at mange har lang fartstid når de kommer opp i lederposisjoner. Og da er man jo like... Dette blir en barriere i forhold til å få mangfold i lederposisjoner. I det eksisterende rekrutteringssystemet med høy grad av intern rekruttering hierarkisk, er det å få rekruttert inn mangfold i ledelsen en utfordring for virksomheten.

Dette betyr at det hviler et enormt ansvar på den enkelte kunnskapsleder slik vi ser det i å bidra til at den enkeltes egenart ikke går tapt på veien i et system som på mange måter belønner de beste og kanskje, om enn satt litt på spissen, de mest konforme, de som tilpasser seg systemet best.

Enhver virksomhet har et snev av det Nystrom & Starbuck (Nystrom & Starbuck i Hislop 2009) kaller institusjonalisert treghet og det skal mot til for å utfordre etablert innarbeidet praksis, som kanskje til alt overmål fungerer, om enn så lenge.

Hvilken ansatt ønsker vel å på noen måte true sine medarbeideres om enn overordnede interesser og faglige selvfølelse ved å introdusere nye løsninger som går på tvers av det bestående? En praksis de fleste kanskje er vel omforent om? Endatil kanskje stolt av?

Eller - hvorfor åpent innrømme og endatil formidle egne feilgrep og feilavgjørelser såfremt dette vil gå ut over ens muligheter til opprykk og positiv avlønning i organisasjonen slik Baumard & Starbuck beskriver det i teorien om forvrengte kommunikasjonsprosesser og Cannon & Edmondson i teorien om straff av feilgrep (Baumard & Starbuck og Cannon & Edmondson i Hislop, 2009).

I en partnerskapsbedrift kan det synes som om selve måten virksomheten er hierarkisk organisert på, med vekt på et opprykkssystem som favoriserer ansatte som kan vise til de beste prestasjoner og resultater har en iboende kunnskapsbarriere som igjen omhandler organisasjonens prosedyrer slik von Krogh et. al. (2010) beskriver det.

Når det er nevnt er det viktig her også å få fram at våre funn viser at flere av informantene er enige i at det er takhøyde og toleranse for å prøve og feile i virksomheten. *"Virksomheten er en trygg arena å prestere på, også når man snubler og faller."*

Man opplever videre en utfordring mht. rekruttering når man kommer opp på ledernivå.

Det ble sagt: *"Vi har for lite mangfold i ledelsen pga. rekrutteringssystemet, folk jobber seg opp og blir like hverandre."*

Virksomhetens ledere som har bygget sin karriere kun innenfor en og samme bedriftskultur og ikke gjort seg særlige erfaringer fra andre steder kan vel sies å ha en noe mer begrenset portefølje når det kommer til utviklingsarbeid. Dette er en påstand med modifikasjoner. Det finnes mange gode eksempler på at kunnskapsledere som stort sett har fartstid innenfor en og samme organisasjon utretter store ting både mht. kunnskapsutvikling og på innovasjonsfronten. Eksempelvis er det vanlig i Japan at man tilbringer hele sin karriere innenfor en og samme bedrift. Den avdøde gründeren Steve Jobs er et slikt eksempel. Han jobbet stort sett hele sin yrkeskarrierer innen for hovedsakelig to firma og gjennom sitt arbeid i Apple Inc. bidro han til å revolusjonere måten mennesker brukte personlige datamaskiner på.

Empirien viser tydelig hva de intervjuede oppfatter som gode måter å lede en kunnskapsbedrift på (omsorg, tillit, åpenhet gode ba/delingsarenaer, mv.) og hvilke faktorer som bidrar til og utgjør driverne til innovasjon (kreativitet, mv).

Hislop (2009) sier at kontinuerlig utvikling og implementeringen av innovasjon er nødvendig for å forbli konkurransedyktig. Og han sier at kunnskapingsprosessen er et viktig aspekt ved innovasjon, men en innovasjonsprosess er mye mer enn kunnskapingsprosess. Dette innebærer evnen til å identifisere relevant ekstern kunnskap, bruke eksisterende kunnskap i nye kontekster, forstå, absorbere og benytte relevant ukjent ekstern kunnskap og blande og integrere ulike typer kunnskap

sammen. Innovasjonsprosessene blir stadig mer komplekse, det er umulig for en organisasjon internt å inneha alle kvalifikasjoner og kunnskap for innovasjon.

Behovet for å utvikle eksterne nettverk har økt betraktelig, så har behovet for å integrere ulike typer kunnskap. Et par av våre informanter formidlet lignende holdninger som denne informanten:

"Driverne for innovasjon er å spare tid som igjen gjør at man sparer penger. Dette har å gjøre med ny IT-teknologi, det man finner løsninger på kan man spare tid på som igjen deretter gjør at man sparer penger...." Spesielt interessant var det at flere av kunnskapslederne med innvandrerbakgrunn i

virksomheten var av den oppfatning at en av de organisatoriske barrierene for innovasjon lå i mangelen på et godt nok utbygd intranett, og at virksomheten ikke var oppdatert på ny IT teknologi som kunne skape nyttige og gode virtuelle kunnskapshjelpende kontekster. En informant sa: *"Viktig å kategorisere kunnskap og de ansatte tilgang til kunnskapsdatabasen"* og

"Intranettet er elendig organisert og det kan være vanskelig å få tak i rett informasjon". Her ser vi hvordan virksomhetens teknologiske kommunikasjonsplattform intranettet, det såkalte virtuelle BAet, cyberba, ikke bidrar til å skape den viktige kunnskapshjelpende konteksten von Krogh et. al mener er essensiell i kombinasjon med den virkelige mer fysiske kunnskapshjelpende konteksten som til eksempelvis prosjekt og teamgruppene (von Krogh et. al. 2010).

En av de intervjuede sier rett ut at virksomhetens intranett er for dårlig og samsvarer ikke på noen måte med det behovet de ansatte i virksomheten har for å dele informasjon og kunnskap på: *"IT teknologi gir muligheter, viktig med en ny IT plattform for virksomheten"* og *"Intranettet er ikke bra nok for kunnskapsdeling"*

Delkonklusjon

Våre funn viser at det er barrierer for innovasjon på virksomhetsnivå og ikke på individ nivå. Og at en stor barrierer for å utøve innovative prosesser og kunnskapsutvikling var tidsperspektivet. Vi belyser dette fordi det ikke hjelper å ha mangfold i lederposisjoner for å bli mer innovative, hvis man ikke har tid til å gjennomføre de innovative prosessene.

9. Konklusjon

Vår problemstilling for denne oppgaven er ” Hvordan kan en kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn bidra til innovasjon i Norsk næringsliv”. Vårt utgangspunkt for denne problemstillingen var å lære mer om hva som kan bidra til innovasjon for norske bedrifter. Vi har nå erfart at det å få til innovasjonsprosesser og forankre innovasjonsprosesser i virksomheter i Norge er en kompleks oppgave.

Vår analyse og våre funn er drøftet opp til å se på innvandrere som driver til innovasjon, se på hvordan innvandrers bidrag inn i organisasjonskulturen kan bidra til økt innovasjon i en virksomhet, samt å se på innvandreren i en kunnskapsledelsesfunksjon for å se om dette kan bidra til innovasjon i norsk næringsliv.

Vårt hovedfunn er at mangfold i kraft av en innvandrers som kunnskapsleder i en lederposisjon bidrar til innovasjon i Norsk næringsliv. Funnene sier at en innvandrers i lederposisjoner bidrar til nytenkning pga av at man kommer inn med noe anderledeshet i form av blant annet språk og kultur. Dette er drivere som kan bidra til nyskaping.

Vi ser fra vår undersøkelse at mange norske ledere har løftet blikket mot verden. Norske ledere er i dag mer opptatt av global konkurranse, kunnskap om andre kulturer og internasjonal erfaring enn de var for ti år siden. Men i Norge står den norske modellen for ledelse ganske sterkt hos norske ledere både når det gjelder verdier og ledelsespraksis. Det er at det er relativt liten avstand mellom leder og de ansatte, og sterk samarbeidsorientering og team jobbing preger norske ledere. Det at flere ledere har løftet blikket mot verden kan åpne øynene deres å se kompetansebehov som ledere uten samme erfaring ser. Dette kom også tydelig frem hos våre internasjonale informanter.

Det er store forventninger til ledelse og ledelseserfaringer i dag. Dette kan hindre tilgang til tilstrekkelig ny kompetanse i lederposisjoner som kan utfordre etablerte strategier og skape endringsvilje. Vårt samfunn opplever en ny teknologidrevet revolusjon og etablerte verdikjeder erstattes med nye. Endringstiden er kortere en noen gang før, og akselererende. Dette er også i samsvar med vår teori fra Nordstrøm og Ridderstråle (2006). For vår case er det viktig å være offensiv med tanke på å utvikle nye produkter som kundene behøver og nye forretningsmodeller. Teknologi kan like godt være en trussel, og modige strategiske valg om teknologi avgjør i stor grad om virksomhetens fremtidspotensial.

Det er de som er med på å skape den nye fremtiden, som best forstår dens fulle potensial. Derfor kan nok ny teknologisk kompetanse og kreativitet bli en nødvendighet i lederposisjoner. Og ikke nødvendigvis se på mangfold som den viktigste verdien.

Men det er praktisk talt umulig å forutsi fremtidige vinnere, slik Nordstrøm og Ridderstråle (2006) sier, fordi kundene oppførsel endres så raskt på så grunnleggende måter. Vellykkede strategier krever

svært stor lærings- og tilpasningsevne fra ledelsen. En defensiv holdning til endringene er ikke nok. Som Florida (2005) sier så er det behov for talent og kreativitet og annerledeshet for å få til endring. Han relaterer dette til at hvis ledelsen bevarer eksisterende verdier i stedet for å ta ansvaret for å skape nye verdier, så vil dette hinder virksomheten i å anerkjenne den voldsomme endringstakten og tidsmessig håndtere nye forretningsmodeller.

Det er ikke noe nytt at rask og grunnleggende endring skaper vinnere og tapere, sier Administerende Direktør i NHO Kristin Skogen Lund. Hun viser til et eksempel på en vinner i Norge som er Schibsted konsernet. Da internettbølgen slo innover Norge, etablerte de Finn.no, og lot tjenesten få konkurrere fritt med Aftenpostens jobb-, bil- og eiendomsannonser. Det virker så opplagt i dag, det måtte jo på et vis bli slik. Men det var nok ukontroversielt for sjefene i Aftenposten og Schibsted å satse på Finn. Skulle man selge en annonse på Internett til to tusen kroner i stedet for en helside i avisen til 150.000? I dag – ti år senere - er Finn syv ganger mer verdt enn Aftenposten. Og hadde ikke Aftenposten gjort dette selv, så hadde noen andre tatt den posisjonen. Å tro noe annet er naivt. Det motsatte skjedde med Nokia og Kodak.

Selskaper som Nokia og Kodak hadde kloke og høyst erfarne hoder i sine lederteam, men vi kan tillate oss å si at de manglet kanskje utålmodige utfordrere som kunne drive ledelsen til å ta strategisk risiko og gjennomføre endringer. Det er vel ikke mangel på innovasjon eller erfaring som har ruinert dem, men de har ikke evnet å tilpasse seg de raske endringene og behovene i samfunnet. Å se de vesentlige endringene og handle i tide, er ingen enkel sak. Det nye er en trussel mot det eksisterende og er som oftest langt mindre lønnsomt på kort sikt. Det er mange eksempler på at innovasjon og nye satsninger kuttes når kostnader skal spares grunnet forbigående krise. Det kan få fatale, langsiktige konsekvenser. Tilstrekkelig rask og klok handling krever at vi skiller den lille endringen fra den store.

Som leder i en endringsfase handler det om evnen til å skille viktig fra uviktig og det er forbundet med evnen til å se hva som er endringer på overflaten, og hva som er endringer i dypet. Noen endringer bærer i seg krefter og muligheter til å skape ny atferd og ny virksomhet. Andre endringer er mer forbigående eller flyktige.

Nøkkelen til suksess kan ligge i gjennomføringsevnen. I virksomheter som mestrer dette er alle konstant opptatt av å forbedre egne arbeidsprosesser i tillegg til å utføre selve jobben. Hver og en føler selv ansvar for å ta sin bedrift, sin etat, sin organisasjon de viktige stegene videre. I disse kulturene lønner det seg å ta initiativ og gjøre noe fremfor å sitte stille så man i alle fall ikke gjør noe galt. Og det er jo slik at de som sitter tettest på, er de beste til å foreta de mange små og jevnlige forbedringer som i sum ofte er mye viktigere for organisasjonens prestasjon enn de store tiltak som kommer fra oven. Dette samsvarer også med våre funn der flere informanter påpekte at det er mye snakk om innovasjon og endringsprosesser men at det var liten "drive" for å gjennomføre prosessene.

"En god hockeyspiller er der pucken er. En virkelig god spiller er der pucken kommer til å være"
Wayne Gretzky, kåret til verdens beste hockeyspiller.

Om mennesker har vi en naturlig preferanse for folk som minner oss om oss selv. Vi søker etter kopier av det vi allerede har. Hvis man utøve denne praksisen i rekruttering og utvikling av organisasjonskultur, bremses mulighetene til nytenkning, utvikling og innovasjon.

Våre hovedteoretikere i denne oppgaven viser til at virksomheter som tenker mangfold i sin rekruttering får konkurransemessige fordeler på grunn av dette. Vil man dra fordeler av mangfoldet i organisasjonen i vår case, er det viktig at man aksepterer forskjellene. Mangfoldet i virksomheten bør få utfolde seg, for da kan det være større sannsynlighet for at virksomhetene får glede av konkurransemessige fordeler knyttet til mangfoldigheten. Det er også mulig å anta at man kan oppnå mer konkrete forretningsmessige fordeler ved mangfoldighet, som adgang og legitimitetsprinsippet. Gode ledere kan få en bedre adgang til hittil lukkede områder, og ulike markeder via bredere kulturell sammensetning av ansatte. Disse kan ha nettverk og spesiell kjennskap til andre markedssegmenter. Vår oppfatning er at virksomheten vi har forsket på beveger seg i denne retningen hvor de ser dette potensial.

"Mangfold skaper innovasjon. Vi trenger arbeids- og kunnskapsinnvandring.. Norsk kunnskapsutvikling er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning for å sikre norsk konkurransekraft i årene fremover. Vi trenger kloke hoder fra utlandet."

Innovasjonsdirektøren 7. Mai 2012

Det har blitt forsket en del på mangfold og ledelse, men ofte til fordel for fokus på ledelse av mangfold. Ulike teoretikere som vi har referert til har slått fast at mangfold ER viktig for innovasjon. Mangfold utgjør EN av driverne for innovasjon, i følge flere av de teoretikerne vi har trukket frem i denne oppgaven. Det store spørsmålet for oss har da vært. Hvis mangfold er viktig, som én av driverne til innovasjon, kan man av det utlede at en innvandrerleder i en kunnskapsbedrift være viktig for en virksomhets innovasjonsevne? Og i så fall, hvorfor og ikke minst hvordan?

Gjennom vår analyse av virksomheten ser vi et klart mønster at de fleste vi intervjuet er av den oppfatning at det er viktig for virksomheten å ha inn innvandrere i ledelsen. Dette ble begrunnet med at utlendingene kanskje er litt tøffere og legger lista høyere enn det nordmenn gjør. På ledernivå registrerte vi et klart forsvar for den skandinaviske lederstilen, men at de samme intervjuede fremhevet at innvandrerlederne ofte hadde en positiv tilnærming til det å skape resultater gjennom å være mer visjonære i forhold til mulige mål både mht. produkt, men også mht å kunne forbedre prosesser og øke profittenvnen til de enkelte avdelingene og prosjektteamene. Generelt alle informanter sier at det største fortrinnet med en person med en annen bakgrunn er at vi kan lese samme teksten eller se samme bilde og ha helt andre tanker, enn en som er fra Norge, eller uansett hvor man kommer fra.

Det er en stor politisk utfordring i å innrette det norske arbeidsmarkedet på, at den kreative klasse er global og ihht. modellen at man bosetter seg globalt. Ingeniører bosatt i India, designere bosatt i Paris er ihht. modellen råstoff som Norge skal leve av i morgen. Det er vanskelig å omstille seg til å leve av Talent, Teknologi og Toleranse (Florida, 2005). Florida sier videre at menneskelig kreativitet er den ultimate økonomiske ressursen. De mest suksessfulle regioner er åpne for alle slags mennesker.

Næringslivet i Norge står overfor to parallelle utfordringer: å utvide mangfoldet i toppledelsen og å utvikle kunnskap om å forme og utnytte ressursene og kompetansen som en mangfoldig arbeidsstyrke besitter. Fokuset de siste årene har dreid seg om å øke antallet kvinner i toppledelsen, mens de reelle behovene i næringslivet er for mangfold i forhold til et bredere sett med sosiale kategorier og kompetanser. Sett under ett er ikke norske toppledelser representative, hverken for det moderne norske samfunnet eller for Norges medlemskap i et stadig tettere globalt samvær. Denne mangelen på mangfold i toppen kan i verste fall hindre norske virksomheter i å tiltrekke seg, utvikle og utnytte den kompetansen som en mangfoldig arbeidsstyrke besitter, og videre forhindre virksomhetene i å ha den riktige kompetansen for å lykkes i det internasjonale næringslivet. Mangfold i ledergruppen bidrar til økt lønnsomhet, dette er bla. dokumentert i McKinsey-undersøkelsen som Leveraas (2012) viser til.

Så: Hvordan kan en kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn bidra til innovasjon i norsk næringsliv? Det er mange faktorer som bidrar til innovasjon og mangfold og diversitet er en av dem.

Med mangfold og diversitet følger nye perspektiver, utfordring av det bestående, nye tanker, annerledes meninger, annen kompetanse mv. Dette er et lite utdrag av de samme faktorene som man mener er viktig for å skape innovasjonskraft.

Disse faktorene er igjen knyttet direkte opp mot innvandrerbegrepet i virksomheten og innvandrerens som kunnskapsleder.

Kan vi da sette et likhetstegn mellom en innvandrer i bedriften og økt innovasjon?

Vi kan jo svare så mye vi vil, men oppgaven må tale for seg. Vi mener at våre funn indikerer at det kan være en stor fordel for bedriften å ha en innvandrer i ledelsen, ha mangfold i ledelsen i en kunnskapsbedrift. Det er ikke selve innvandrerfaktoren men mennesket, men hvis man har det lille ekstra – det tredje øyne så vil det bidra til merverdi.

Den store forskjellen informantene viser til er selve kulturen når det gjelder "driven" til endring. Og med dette så mener de at det er en forskjell mellom Norge og andre land i engasjementet til å være med i endringsprosesser, til å gjennomføre nye ting. Flere informanter sa at kulturen i Norge er slik at vi i Norge har det så bra at vi ikke trenger endring. Men vi snakker mye om innovasjon men gjennomfører dette i liten grad.

I virksomheten vi har foretatt forskningen vår i, har teamledere en sentral rolle i det arbeidet som utføres i teamene. Vel så viktig blir dette når vi vet at det innovasjonsarbeidet som foregår i teamene er der mesteparten av innovasjonsarbeidet i virksomheten finner sted.

Av dette kan vi utlede at å ha en kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn som en del av teamet, på bakgrunn av at han eller hun utgjør en mangfoldsfaktor med sin diverse bakgrunn i kraft av å være innvandrers, i seg selv er et positivt bidrag inn i teamet.

Så blir spørsmålet videre om man på noen måte kan utlede de samme konklusjonene når det gjelder det faktum at dette teammedlemmet er lederen av teamet.

Våre funn kan ha en begrensning i at vi alltid bør ta høyde for at informantene ønsker å gi positive svar.

“Morgendagens norske ledere må gjenspeile mangfoldet i sin arbeidsstyrke og sitt medlemskap i det globale næringslivet. Kompetansen for å lede dette mangfoldet effektivt må tilegnes.

Tiden er inne.” Laura Traavik (Magma 2006)

10. Litteraturliste

Amabile, T.M. (1998). *How to kill creativity*. Harvard Business Review, Vol. 76 (5), September.

Barnes, B. (1988). *The nature of power*. Cambridge, Mass.:Polity Press

Barth, R. (2002). The Culture Builder. Educational Leadership, 59(8): 6-11. Barton, M. & Heidema, C. (2002). Teaching Reading in Mathematics. Aurora, CO.

Bell, Alexander Graham. March 3, 1847 – August 2, 1922

Bell, Daniell (1979): *The Cultural Contradictions of Capitalism*. London: Heineman

Blackler, F. (1995). "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation". *Organization Studies* (6): 1021–1046

Baumard, P. & Starbuck, W. (2005). " Learning from Failures: Why it May Not Happen", *Long Range Planning*, 38/3:281-298.

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal akademisk

Christensen, C.M. (2005). The Innovators Dillema. New Yourk: Collins Business Essentials.

Darsø, Lotte (2012) *Innovations pædagogik. Kunsten at fremelske innovationskompetence*. Fredriksberg: Samfundslitteratur

DN.no Publisert: 10.01.2012 - 12:23 . <http://www.dn.no/karriere/artæicle2307006.ece>

Drucker, P.F (1985). Innovation and Entrepreneurship; Practice and principles. London: PaMBooks

Ekval, Gøran (1991). Artikkel: Change-centred Leaders: Empirical Evidence of a Third Dimension of Leadership. Published in Leadership & Organization Development Journal

Elkjær, Bente (2004) Organizational Learning - the "third way". *Management learning*, 34 (4): 419 - 434

Falck, Rasmus (2009). Artikkel: Innvandring og Innovasjon. Publisert på Mangfoldportalen.
www.mangfoldsportalen.no

Florida, Richard (2005). Den kreative klasse. Danmark. Klim

Frønes, Ivar (2005). *Anderledeslandet*. Oslo: Gyldendal Akademiske

Gottvassli, K.Å. (2005). Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten. København/Steinkjer: CBS Ph.D.-serie 31.2005, i Irgens, E.J og Wennes, G (2011). *Kunnskapsarbeid*. Fagbokforlaget. (42-59)

Gundersen, B.H.; og Hillestad, T. (2001) *Fra hierarki til selvstyrte team – erfaring fra en radikal omorganisering*. Magma, nr.1, s.69-81

Grinde, Eva (2012). Artikkel i DN 11.06.12

Harrison, Roger (1972). *Organizational culture*. Harvard Business Review

Holme, Idar Magne og Bernt Krohn Solvang (1996): *Metodevalg og metodebruk*, Oslo, Tano Aschehoug.

Hislop, D. (2009) *Knowledge Management in Organization: A Critical Introduction*, 2nd edition. Oxford U.P.

Innovasjonsdirektøren's Blog, <http://innovasjonsdirektoren.wordpress.com/page/2/>

Irgens, Eirik J. (2009) *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget Universitetsforlaget

Irgens, Eirik J og Wennes, Grete (red) (2011). *Kunnskapsarbeid*. Bergen. Vigmostad & Bjørke AS

Innovation Union Scoreboard (2013). EU

Jacobsen D. I. (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelse? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget, Kristiansand

Johannessen Asbjørn, Tufte Per Arne og Christoffersen Line (2010) *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag

Justensen, S. (2008). Innovation Management as Nexyalism. Paper presented at the euram.

Jørgensen, Tor. (2003): "Overgang utdanning – arbeid" *Statistiske analyser 60, Utdanning 2003 – ressurser, rekruttering og resultater*. Oslo: Statistisk sentralbyrå

Kvale, S., Brinkman, S., Andersen, T. og Rygge, T. M. (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk, Oslo

Leveraas, Paal (2012). <http://www.leveraas.no>. Blogg hver tirsdag. McKinsey Quarterly – artikkel nevnt av Paal Leveraas

Lippmann, Walter (2009). *The stakes of the diplomacy*. New Jersey. Transaction Publishers

Magma: <http://www.magma.no/?nid=185783>

Merleau-Ponty, M. (2004) *Phenomenology and Perception*. London: Routledge

Meyer, Siri. (2007) *Det innovative mennesket*. Oslo. Fagbokforlaget

Rosenberg, Nathan (2004). «Innovation and Economic Growth. OECD

NESTA i Falck, Rasmus (2009). Artikkel: Innvandring og Innovasjon. Publisert på Mangfoldportalen. www.mangfoldsportalen.no

NESH (1003) – Nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap & Humaniora

Nordström, K, Ridderstråle, J. (2006). *Funky Business*. Oslo. Universitetsforlaget

Nyeng, Frode (2010). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo. Abstrakt forlag AS.

Nystrøm, P. & Starbuck, W. (2003). "To Avoid Organizational Crises, Unlearn", in K. Starkey, S. Tempest, & A. McKinlay (eds.), *How Organizations Learn: Managing the Search for Knowledge*. Thomson: London, 100-111.

Polanyi, Michael (1958, 1998). Personal Knowledge. *Towards a Post Critical Philosophy*. London: Routledge.

PWC (2011). Artikkel: Mangfoldighet giver millioner på bundlinjen i ISS

Reve, Torger og Sasson, Amir (2012). *Et kunnskapsbasert Norge*. Universitetsforlaget

Røed, Marianne (2002): *"Velferdseffekter av innvandring til velferdsstaten"*. Økonomisj forum nr. 3.

Schein, Edgar (1994). *Organisations kultur og ledelse*. Vyrum; Forlaget. Valmuen.

Schumpeter, J.A. (1934). *THE THEORY OF ECONOMICS DEVELOPMENT*. Cambridge, MA; Harvard University press.

Spilling, Olav R. (2006). *NyskappingsNorge*. Fagbokforlaget. Bergen

SSB sine Levekårsundersøkelser; (2005-2006), 2008

Stacy Ralph D. (2008). *Hvordan kunnskap vokser frem*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

St.meld. nr 7, 2008-2009. Et nyskapende og bærekraftig Norge

Thagaard, Tove (2010). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*, Bergen:Fagbokforlaget

Traavik, Laura E.M (2006) *Ledelse av mangfold*. Magma

Van Maanen og Barley (1985). *Cultural organizations: Fragments of a theory*. Beverly Hills. Sage Publications.

Von Krogh, G, Ichijo, K., Nonaka, I. (2010). *Slik skapes kunnskap*. Oslo: nks-forlaget

Whitehead, Alfred North (1997). *Science and the Modern World*. New Yourk. The Free Press

11. Vedlegg 1: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Intervjuprosessen

- Presentasjon av oss
- Presentasjon av undersøkelsen vår
 - Vi ønsker i denne undersøkelse å kartlegge hvordan en kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn kan bidra til innovasjon i norsk næringsliv.
- Forespørsel om diktafon
 - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen
 - Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon. Tapen vil bli slettet etter at vi har renskrevet intervjuet.
- I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt følgende temaer:
 - **Innovasjon**
 - **Organisasjonskultur**
 - **Kunnskapsledelse**
- Intervjuet vil være samtalepreget og vare i ca. 60 minutter
- Anonymitet
 - Vi garanterer full anonymitet av organisasjon og person ved analyse av undersøkelsens resultater og i vår fagoppgave.

Vi vil gjerne først stille noen bakgrunnsspørsmål

Alderen din _____

Stillingsbetegnelsen din _____

Ansvarsområdet ditt, kort _____

Arbeidsoppgavene dine, kort _____

Hvor lenge har du jobbet i Virksomheten? _____

Spørsmål 1 - Innovasjon:

Om egen forståelsen av innovasjonsbegrepet og driverne av innovasjon i Virksomheten

1. Hva legger du i begrepet innovasjon?
2. Hva vil du si er driverne for innovasjon i arbeidslivet generelt og i Virksomheten spesielt?
3. Har du jobbet andre plasser før du startet i Virksomheten?
4. Opplever du at Virksomheten er annerledes i forhold innovasjon enn fra forrige arbeidssted?

Oppfølgingsspørsmål:

Hvis ja – på hvilken måte?

5. Hvordan jobbes det med interne impulser fra medarbeidere og ledere når det gjelder innovasjon?
6. Mener du at Virksomheten som virksomhet åpner for å bruke tid på innovasjonsarbeid og nyskappingsarbeid som ikke nødvendigvis fører til konkrete økonomiske resultat?

Oppfølgende spørsmål: På hvilken måte?

Forskningsspørsmål 2 – Organisasjonskultur

Organisasjonskultur som en av driverne for innovasjon

7. Hva legger du i Organisasjonskultur?
8. Hvordan er det toleranse til mangfold i Virksomheten og i hvilken grad kan mangfold i VIRKSOMHETEN ha positiv innvirkning på innovasjon i virksomheten?
9. I hvilken grad er det åpenhet for samspill mellom avdelingene og de ulike kompetanseområdene? (dette for å danne oss et bilde på deling av kunnskap)
10. Hvordan jobber dere organisasjonsmessig i Virksomheten når dere skal løse oppgaver og oppdrag?
11. På hvilke områder opplever du at Virksomhetens organisasjonskultur bidrar til innovasjon?
12. Kan du beskrive i hvilken grad det er bestemte typer mennesker med ulike talenter som har blitt ansatt i Virksomheten/din avdeling?

Oppfølgingsspørsmål: Evt. hvilke talenter? På hvilke måter er det rom for kreativitet i Virksomheten/din avdeling? (dette spørsmålet pga Therese Amabile)

13. Hvordan vil du reflektere rundt det å ha et mangfold i ledelsen sett i lys av at Virksomheten er en internasjonal virksomhet?
14. Hvordan vil du beskrive mangfoldet av personlige egenskaper hos ansatte i Virksomheten?
Oppfølgingsspørsmål: I hvilken grad opplever du mangfold som viktig for innovasjon i Virksomheten?
15. Spørsmål kun til Leders leder: (Hvordan vil din virksomhet imøtekomme framtidige forandringer i arbeidsmarkedets demografi?)
(Demografi: befolkningens sammensetting)
16. Hvordan kan det å ha innvandrere i ledelsen i Virksomheten være med på å sikre innovasjon i virksomheten?

Oppfølgingsspørsmål: på hvilken måte?

17. Er det deler av organisasjonskulturen i Virksomheten som du mener er spesielt avgjørende for innovasjonsgraden, evt. hvilke?

Forskningsspørsmål 3 – Kunnskapsledelse

Om holdning til kunnskapsledelse og forståelse mht utvikling av kunnskap

18. Hva legger du i ordet kunnskapsledelse?

19. I hvilken grad og på hvilken måte vil du si informasjon og kunnskapsdeling foregår i Virksomheten

Oppfølgingsspørsmål: Har man felles samlinger der kunnskap deles? Har man interne informasjonsdelingsverktøy som intranett og lignende? Hvordan deler man info i en internasjonal virksomhet? Hvilke tanker har du om det eksisterer noen barrierer for å dele kunnskap i Virksomheten?

20. Kan du (kort) beskrive kunnskapsutviklingsprosessen i KMPG

21. Hvordan tror du en god kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn kan bidra til innovasjon i din virksomhet? Eller: Hvilke muligheter tilfører det Virksomheten/din avdeling at kunnskapslederen har innvandrerbakgrunn?

Avslutning av intervjuet

Gitt de temaer vi har berørt i dette intervjuet, slik du ser det, er det andre temaer mht. innovasjon og mangfold i lederposisjoner som du savner i intervjuet?

Hvis JA

A: Hvilke temaer vil det være?

Vi takker deg for velvillig å samarbeide. Som nevnt innledningsvis vil vi renskrive intervjuet på grunnlag av tape og notater, og resultatene vil være anonyme.

Takk for at du tok deg tid til å hjelpe oss 😊

12. Vedlegg 2 – Funn oppsummert i en matrise

Hoved kategorier	Intervju 1 LEDER	Intervju 2 IKKE LEDER	Intervju 3 KONSERN LEDER	Intervju 4 PARTNER	Intervju 5 KONSERN LEDER	Intervju 6 LEDER	Intervju 7 LEDER	Intervju 8 LEDER
Innovasjon Hva legger du i begrepet innovasjon? Hva vil du si er driverne for innovasjon i arbeidslivet generelt og VIRKSOMHETEN spesielt? Har du jobbet andre plasser før du startet i VIRKSOMHETEN? Opplever du at VIRKSOMHETEN er annerledes i forhold til innovasjon enn fra forrige arbeidssted? Hvordan jobbes det med interne impulser fra medarbeidere og ledere når det gjelder innovasjon? Mener du at VIRKSOMHETEN som virksomhet åpner for å bruke tid på innovasjonsarbeid og nyskappingsarbeid som ikke nødvendigvis fører til konkrete økonomiske resultat?	Innovasjon er å finne forskjellige måter å gjøre ting bedre på, primært for å hjelpe kundene bedre, slik at kundene får suksess. Ta konseptet og ideer og tenk: Kan vi gjøre dette bedre? Menneskene er driverne for innovasjon. Viktig med riktig holdning. Hvis miljøet rundt deg åpner for innovasjon så får man innovasjon. VIRKSOMHETEN har ikke så mye innovasjon. Vi hjelper våre klienter med innovasjon. Vi ønsker å tro at vi har innovasjon i VIRKSOMHETEN. Men innovasjon skjer på tvers av org. På tross av strukturen i VIRKSOMHETEN pga entusiastiske mennesker. VIRKSOMHETEN legger ikke opp til at det skal være tid til innovasjon. VIRKSOMHETEN er ikke strukturelt slik.	Innovasjon er nyskapende. Driverne er endring og effektivitet. Vet ikke hvem man skal henvende seg til ved nytenkning. Ikke mye tid til innovasjons-arbeid.	Innovasjon er nyskaping og utvikling. Driverne for innovasjon er å tørre å ha forskjellige mennesker. Tørre å gjøre endringer. VIRKSOMHETEN har samlinger der man fanger opp hva man bør gjøre annerledes. Vi vil veldig mye, men får ikke til alt. Vil veldig mye men faktureringsgraden er viktig. Savner gjennomføringsevne. Har mange gode ideer, men mangler gjennomføringsevnen. Det tar tid å få til endring. Du må ofte investere for å få til en endring. Den kommer ikke av seg selv	Innovasjon er det å gjøre ting på en ny måte, finne opp nye løsninger på et eller annet. Altså noe som er annerledes enn det som er gjort før. Driverne er å prøve å være smartere og mer rasjonell, bli bedre enn konkurrentene. Og det er vel sånn med innovasjon er en variant av kreativitet i mitt hode. Mange mener at vi som revisorer er lite kreative, men det er fullstendig misforstått i mitt hode. For du møter veldig mange som er kunstnere og sånn som er så veldig kreative. Kreativiteten innenfor det rammeverket har man i VIRKSOMHETEN. I utgangspunktet er holdningen veldig åpen og positiv til å jobbe med innovasjon, og man oppfordrer egentlig til å finne smarte løsninger ved å jobbe smart, men det kan ikke gå på bekostning på det å etterleve de krav og standarder som VIRKSOMHETEN må oppfylle.	Det er alt fra det bittelille til det store. Hele tiden klare å forbedre seg. Innovasjonsdriveren for VIRKSOMHETEN er kunnskap og størst mulig mangfold for å få både ulike ledelsesstiler og ulike syn. Unngå homogen arbeidsstokk. Kunnskapen sitter i hodene til hver enkelt. Innovasjonskraften ligger i den enkelte kunnskapsmedarbeider. Markedet og konkurransen er de største driverne på innovasjon. Ja, men ikke alle i organisasjonen skjønner det. Det er lett at man ser bort i fra de langsiktige målene når man får utfordringer med de kortsiktige. Viktig å sette innovasjonsarbeid i system og evaluere underveis.	Nytenkende og nyskapende Se hva som ikke fungerer i dagens praksis. Tenk nye tanker, nye idéer. Forbedring av dagens praksis. Har jobbet andre steder, men ikke jobbet med innovasjon der Fokus på det. Ledergruppen løfter opp slike temaer og sørger for at gode idéer blir ivarettatt. Ledergruppen er tydelig på at det skal være rom for å komme med forslag. Vi kan ta opp slike tema i stabsledergruppene. Tja, man har fokus på det men kanskje manglende evne til å gjøre noe konkret?	Noe nyskapende og nytt som man kan tjene på og som samfunnet kan tjene på. Individets innsats i å tenke utenfor boksen, kreativiteten. I VIRKSOMHETEN er måten det jobbes i team mot kunder på avgjørende for innovasjonsevnen. At fokus på nytenking er gjennomgående i hele bedriften. Selskapet og ledelsen oppfordrer de ansatte til å komme med ideer til endring. Ideene bli tatt opp og dratt med videre og vurdert. Gjennom anbud ut til kundene jobbes det med nye ideer som ikke nødvendigvis gir inntekt. Noen avdelinger jobber mer med slik innovasjon enn andre.	Utvikle helt nye måter og metoder å gjøre ting på i arbeidet eller med det man har som mål å oppnå. Gjennomgå hele praksis. Altfor ofte prøver man bare å forbedre uten virkelig å endre. Innovasjon avhenger av individet. VIRKSOMHETEN er avhengig av innovasjonsevnen til den enkelte for å få til innovasjon. Innovasjon i VIRKSOMHETEN er en uformell prosess som ofte starter over en samtale. Ledelsen støtter innovasjonsinitiativ og oppfordrer til innovasjon men det skorter ofte på gjennomføring. Det viktigste for VIRKSOMHETEN er å se noe positivt komme ut av innovasjonsarbeidet, den overordnede nytteeffekten.

Hoved kategorier	Intervju 1	Intervju 2	Intervju 3	Intervju 4	Intervju 5	Intervju 6	Intervju 7	Intervju 8
	LEDER	IKKE LEDER	KONSERN LEDER	PARTNER	KONSERN LEDER	LEDER	LEDER	LEDER
Organisasjons kultur Hva legger du i organisasjonskultur ? (Oppfølgings spørsmål: Toleranse I hvilken grad er det åpenhet for samspill mellom avdelingene og de ulike kompetanseområde ne? Hvordan jobber dere organisasjonsmessig i VIRKSOMHETEN når dere skal løse oppgaver og oppdrag? På hvilke områder opplever du at VIRKSOMHETENS organisasjonskultur bidrar til innovasjon? Kan du beskrive i hvilken grad det er bestemte typer med ulike talenter som har blitt ansatt i VIRKSOMHETEN? Hvordan vil du reflektere over det å ha mangfold i	OK er som en familie. Man har muligheten for å si sin mening, og bli hørt gjennom å la menneskene gjøre det de kan, samtidig som det er rom for kreativitet. Det er forskjell på OK i VIRKSOMHETEN Norge og England. Overrasket over dette. VIRKSOMHETEN har felles trekk på OK globalt, men det finnes forskjeller landene imellom. Det er toleranse i VIRKSOMHETEN globalt. I Norge liker folk å gjøre det de alltid har gjort, liker ikke endringer, og liker ikke å finne nye måter å gjøre ting på. Opplever at man i Norge er redd for endringer, dette kanskje fordi man ikke trenger innovasjon fordi vi har det så godt! (nok penger, sosial trygghet). Mer i arbeidsmiljøen er privat så er entusiasmen til utfordringer borte. Lite samarbeid mellom avdelingene. Og lite kunnskapsdeling mellom avdelinger. På min avd. ansettes det mennesker med ulike egenskaper, siviløkonomer,	Mener at OK er at man kan si hva man mener. Det er Toleranse i VIRKSOMHETEN. Det er mangfold i VIRKSOMHETEN. Jobber i team. Får oppgaver fra seniorene som man skal være problemløser på. Har møter der man har fokus på innovasjon. Homogen gruppe på avdelingen. Ingen innvandrere i avd.	OK er personlig heten til bedriften. Opplever at det er høy toleranse. Det er stort sett en homogen gruppe i VIRKSOMHETEN. Det er fagnerder i VIRKSOMHETEN, men de er oppriktig engasjerte. Vi er en veldig sjenerøs organisasjon - og inkluderende. Man ønsker å ha samspill mellom avd. men dette gjøres i alto for liten grad. Det er et ønske om kunnskapsdeling på tvers men gjennomføringsevnen er ikke der. Man blir målt på sine resultater og sin effektivitet og får sin belønning ut ifra det, så er det mulig at det er umulig å få til. VIRKSOMHETEN rekrutterer 95% av de nye rett fra	Det er hva vi som individer i sum står for, egentlig. Vi er relativt tolerante på det å gjøre ting på sin måte. Men ikke å gå utenom lovmessige rammer. Lite samspill mellom avdelingene. KPMPS OK er det relativt store friheten til å gjøre ting. Og det bidrar til innovasjon, men igjen må man forholde seg til de lovmessige rammene. Mangfold: Hvor de kommer ifra er ikke er så viktig, hvis du bare har de riktige egenskapene. Men mangfold skaper språktrygghet. det med innovasjon, enten at en med innvandrere eller en annen bakgrunn kan tilføre noe som kan trigge ting så man kan se ting på en annen måte. Men det krever at den som lytter også tar signaler om at det kanskje kan være starten på noe	Prestasjonskultur preget av menneskelig varme. VIRKSOMHETEN kjent for å ha den snilleste kulturen. VIRKSOMHETEN er en trygg arena å prestere på, også når man snubler og feiler. Alle må jobbe i team, det er det som er nøkkelen til felles prestasjoner og resultat. Når det foregår ressursdeling på tvers av team er dette utfordrende mht. ressursdeling opp mot faktureringsanliggender. Det kommersielle bringer inn et moment i en innovasjonskultur og en kunnskapsdelingskultur. De ansatte selv krever forskjellsbehandling mht. belønning og innsats. Tydelighet og krav. Vi har for lite mangfold i ledelsen pga. rekrutteringssystemet, folk jobber seg opp og blir like hverandre. Vi mister mange kvinner underveis. 15 % kvinner på managernivå. Viktig å presisere at mangfold gir variasjon, ikke nødvendigvis innovasjon. Den skandinaviske	Selskapets historikk, de menneskelige ressursene og subkulturene utgjør organisasjons kultur. I VIRKSOMHETEN er ansatte fargeblinde mht. bakgrunn og hudfarge, fokus på hvilke kvalitet man har, hvilke resultater man oppnår, hva slags kunnskap man har og hvilke verdier man tilfører selskapet. I en ikke-homogen gruppe tar man inn språk, kultur og en annen type egenskaper. Store muligheter for det. Opp til enhver å benytte mulighetene. Vi har styringsgrupper og ledergrupper. Rekrutteringsstrategien. Fokuset på å få inn nye unge talenter som kan tenke nytt og utenfor boksen. Ja, fokus på å rekruttere inn nye talenter, folk med ulike typer holdninger, en bra kvalitet hos ledelsen, de er opptatt av å fremheve det. Kjempeviktig for VIRKSOMHETEN å ha inn innvandrere i ledelsen, en del kulturforskjeller mht. hvordan man jobber. Utlendingene er kanskje litt	Holdninger og verdier i en bedrift utgjør organisasjonskulturen. Toleranse er en viktig del av VIRKSOMHETEN. Ansatte kommer fra ulike nasjonale kulturer og er uansett også ulike på andre områder. På min avdeling er vi 13 nasjonaliteter. Bedriftskulturene folk har med seg er jo også ulike. Samspill mellom avdelinger og kompetanseområder er et stort fokusområde for VIRKSOMHETEN. Måten man blant annet. jobber i team konkretiserer det. Gjennom løpende opplæring internaliseres verdigrunnlaget til VIRKSOMHETEN i de ansatte. Å være nyskapende er en av VIRKSOMHETENS sentrale verdier. Nyansatte rekrutteres etter kompetanseområde og tidligere prestasjoner. Det er også mye fokus på personlighet, at den enkelte passer inn mht. VIRKSOMHETENS uttalte	Toppledelsen gir føringer mht. strukturer og arbeidskulturen. Kultur er det man føler når man går inn døren på jobb om morgenen., hvordan den enkelte føler det virkelig fungerer for seg selv. VIRKSOMHETEN er en tolerant arbeidsplass. Har aldri opplevd noen form for ekskludering mht. bakgrunn eller personlighet. Dette preger også den globale VIRKSOMHETEN kulturen Det oppfordres veldig til samarbeid innad og på tvers av avdelinger og kompetanseområder. Utfordringen er mangelen på formalisering rundt dette samarbeidet. Det er enighet om at dette er et område det må jobbes med og fokusere på. Tid er også en utfordring når alle har det travelt i hverdagen. VIRKSOMHETEN preges av åpen kommunikasjon som faciliterer det å komme opp med gode ideer og pitche dem. Åpen dør holdning. Vi jobber prosessuelt i team. Kan hente inn hjelp fra andre områder i

ledelsen sett i lys av at VIRKSOMHETEN er en internasjonal virksomhet? Hvordan vil du beskrive mangfoldet av personlige egenskaper hos ansatte i VIRKSOMHETEN? Hvordan kan det å ha innvandrere i ledelsen i VIRKSOMHETEN være med på å sikre innovasjon i virksomheten? Er det deler av organisasjonskultur en i VIRKSOMHETEN som du mener er spesielt avgjørende for innovasjonsgraden, evt. hvilke?	Ingeniører, Fysiker, Filosofer osv. I Norge er det et mer homogent miljø, og derfor heller ikke så innovativt. I et mangfold er klart bedrift som VIRKSOMHETEN er man avhengig av mangfold i ledelsen. I Norge er det mangel på mangfold i ledelsen. Og VIRKSOMHETEN Norge er ikke så innovative som andre VIRKSOMHETEN land. Ift lover og regler kan det være vanskelig å være kreativ i VIRKSOMHETEN.	skolen, og man blir ofte her hele livet. Hvor mye anderledeshet får du hvis du er født og oppvokst her? stereotyp organisasjon, litt sånn flåsete: De som velger master i revisjon og regnskap, det er jo ikke de som står forrest og hopper på markedsføringsstudier. våre medarbeidere kan reise ut og lære noe der ute	annet	lederstilen er unik, viktig å ta i betraktning. Noen av innvandrere lederne bringer inne en annen type profesjonalitet. Lederne med innvandrerbakgrunn er også ulike! De fleste bringer med seg en "drive". Innvandrere ledere utenfra bringer nye impulser inn i VIRKSOMHETEN. Sjøltilfredshet preger oss som samfunn. Smitter inn i bedriftskulturene. Fare for at vi ikke er åpne nok for å ta inn nye impulser utenfra. Du må ikke ha en ledelse som legger løkk på innovasjon, og det blir resultatet hvis man tenker for likt.	tøffere, legger lista høyere enn det nordmenn gjør. De har med seg en gigantisk ryggsekk, utfordringen er å sørge for at vi åpner den på rett tid, og ha det under kontrollerte former, klarer man det så er det en kjempebra mulighet. Fokus på å sørge for at VIRKSOMHETEN er en attraktiv arbeidsgiver, være kritisk til de kvalifiserte personene som tas inn for å sørge for at VIRKSOMHETEN forblir en høyprestasjonsbedrift. Kan bidra til innovasjon på et høyt nivå. Selvfølgelig er det viktig for VIRKSOMHETEN å ha inn innvandrere i ledelsen, en del kulturforskjeller mht. hvordan man jobber. Utlendingene er kanskje litt	verdiene. Det er verdifullt for VIRKSOMHETEN å ha ledere med internasjonal kulturbakgrunn, VIRKSOMHETEN har jo mange internasjonale kunder. Mangfoldet av personlige egenskaper hos de ansatte er viktig for VIRKSOMHETEN. Ulike bakgrunner og ulike tankesett finner nye løsninger og har større kreativ kapasitet. Å ha ledere med annen kulturbakgrunn enn den norske er viktig for å sikre innovasjon. Dette spesielt pga. at de bringer med seg nye perspektiv inn og utfordrer det bestående. Selvfølgelig er det viktig for VIRKSOMHETEN å ha inn innvandrere i ledelsen, en del kulturforskjeller mht. hvordan man jobber. Utlendingene er kanskje litt	VIRKSOMHETEN ved behov. VIRKSOMHETEN Norge fokuserer bla. på erfaringer spesialister innen olje og gassindustrien. VIRKSOMHETEN fokuserer ikke nødvendigvis på mangfold men på kunnskap og kompetanse hos den enkelte. Det er stort mangfold i VIRKSOMHETEN. I min avdeling har opptil 20 ulike nasjonaliteter. Mangfold er klart viktig for innovasjon. Det at mennesker tenker ulikt og har ulike meninger og oppfatninger av ting er viktig for innovasjon. Tid er en nøkkelfaktor mht. kreativitet. Kjernearbeidet tar mye tid og det er vanskelig å sette av tid til kreativt arbeid. Ledelsen er veldig åpne for det og ønsker å se prosesser endre seg og bedres, men den enkelte styrer jo tiden selv. Det er viktig å ha fokus på den innovasjon som kan komme av mangfold i en stab. Men mangfold alene skaper ikke nødvendigvis innovasjon, det er menneskene det kommer an på.
---	---	---	-------	---	---	---	--

Hoved kategorier	Intervju 1	Intervju 2	Intervju 3	Intervju 4	Intervju 5	Intervju 6	Intervju 7	Intervju 8
	LEDER	IKKE LEDER	KONSERN LEDER	PARTNER	KONSERN LEDER	LEDER	LEDER	LEDER
Kunnskapsledelse Hva legger du i ordet kunnskapsledelse? I hvilken grad og på hvilken måte vil du si at informasjon- og kunnskapsdeling foregår i VIRKSOMHETEN. BARRIERER? Kan du kort beskrive kunnskapsprosessen i VIRKSOMHETEN? Hvordan tror du en god kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn kan bidra til innovasjon i din virksomhet	Knowledge management is capturing the insights that are generated in your organisation and sharing them for future generations, basically – and utilising them in the most effective way. That is knowledge management. Når det gjelder deling av kunnskap – så i VIRKSOMHETEN betrakter man dokument ledelse som kunnskapsdeling. Intranettet er ikke bra nok for kunnskapsdeling. Kunnskapsutvikling er basert på hva kunden har behov for, og man utvikler kunnskap sammen med kundene. just bringing that different experience - and continuing to challenge despite inertia and not [...] battle that you might face, when inertia is in his head... I think it is highlighting a new way of doing things. It is not necessarily better or right, but thinking about how to	Mener at KL er å utvikle medarbeidere til å bli så gode som mulig. Å dele kunnskap. Har mye kurs. Åpent for å spørre hverandre. Jobber i team på kundene.	Legger i at kunnskapsledelse er at Kunnskapsdeling er det ene. Det er ledelse av en bedrift hvor vi selger hodene til folk - eller vi selger det som er inni hodene til folk. VIRKSOMHETEN deler kunnskap gjennom intranett og samlinger. Barrierer for kunnskapsdelingen kan være bottom line-fokuset. Det måtte være effektivitetsfokuset. Fordi de vil ha oppdraget selv: Det er mine kunder, og det er ikke VIRKSOMHETENS kunder. Så det er nok barrieren. TIDEN Hvordan tror du en god kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn kan bidra til innovasjon i VIRKSOMHETEN Det er å utfordre det	Kunnskapsledelse er å legge til rette for og oppmuntre til at hver enkelt hele tiden tilegner seg så mye kunnskap som mulig. Man blir tilbudt mye kurs i VIRKSOMHETEN, og ikke sp mye kunnskapsdeling mellom avdelinger. Tid er en barriere for kunnskapsdeling. Det største fortrinnet med en person med en annen bakgrunn er at du kan lese samme teksten eller se samme bilde og ha helt andre tanker, enn en som er fra Norge, eller uansett hvor du kommer fra. Hvis du har lik bakgrunn er det større sannsynlighet for at du leser det samme ut av bildet, og at en da med annen bakgrunn vil kunne tilføre noe nytt i det og dermed hvordan du kan tenke deg å løse ting. Så det er jo det som kanskje kan bidra til å skape innovasjon. Det verste er at vi var jo nesten lengre fremme for noen år siden enn det vi er		I VIRKSOMHETEN er dette krevende. Stikkord er kunnskap og en leder i VIRKSOMHETEN må være en faglig ressursperson. Man må ha eksepsjonell fagkompetanse. Å tenke innovativt. Vi har ulike samarbeidsgrupper, vi jobber i team på tvers av fag. Vi har intranett, kurs, samlinger. Og vi har mange fysiske møter hvor man kan dele tverrfaglig. BARRIERER: Motstand mot endringer hos den enkelte. Kunnskapsprosessen er veldig lang. Nyansatte går gjennom et veldig omfattende og krevende program, gjerne opplæringskurs i utlandet. Det er vanskelig å si noe konkret om hva som kan være bidraget og effekten men, annerledes holdninger bidrar til andre approacher. En annerledes holdning til jobben og ansvaret, tar ikke noe for gitt. Setter pris på jobben på en annen måte, fokuserer på andre forhold. Annen livserfaring. – Denne variasjonen gir jo et annet bidrag inn i arbeidsforholdet.	Ledelse med fokus på støtte og motivasjon av de ansatte i kontrast til styrt ledelse. Det er en åpen kultur for å dele informasjon og kunnskap i VIRKSOMHETEN alle ansatte imellom. Tid er en barriere, at folk har det travelt og ikke tar seg tid til , eller glemmer å dele. Generelt er det en sterk kultur for å løfte hverandre opp gjennom kunnskapsdeling. Kunnskapslederen med innvandrerbakgrunn kommer inn med en unik kulturkompetanse, kommer inn og tilfører noe nytt.	Kjenne kompetansen og kunnskapen til arbeidsstokken. Spørge for at virksomheten ikke mister verdifull erfaring og kompetanse. Kjenne kundene og arbeidsoppgavene. I VIRKSOMHETEN Norge er man veldig uformelle og organisasjonsstrukturen er uformell. Det kan være vanskelig å vite hvem man skal gå til. Intranettet er elendig organisert og det kan være vanskelig å få tak i rett informasjon. Kunnskapsutvikling i VIRKSOMHETEN foregår gjennom erfaring fra praksis, å lære av viderekome i faget når man jobber sammen samt læring gjennom ulike kurs og programmer. Det er avgjørende å ha inn mennesker utenfra som ser med andre øyne på det som skjer i virksomheten og som sitter i posisjon til å oppfordre og igangsette endringer.
	implement different ways of doing things differently and bringing those experiences... - that is probably the best way.		tradisjonelle skandinaviske gode ledelseskulturen samtidig som de tar til seg noe av den også. Noen er mer nytenkende.	i dag. Har du gjort deg noen tanker om hva som er grunnen til det da? Delvis så har vi vært under et voldsomt [...] press de siste årene. Altså, hadde vi vært like gode for 20 år som i dag, så ville vi jo vært verdensmestere.				

Hoved kategorier	Intervju 9 KONSERNLEDER/ PARTNER?	Intervju 10 LEDER	Intervju 11
Innovasjon Hva legger du i begrepet innovasjon? Hva vil du si er driverne for innovasjon i arbeidslivet generelt og VIRKSOMHETEN spesielt? Har du jobbet andre plasser før du startet i VIRKSOMHETEN? Opplever du at VIRKSOMHETEN er annerledes i forhold til innovasjon enn fra forrige arbeidssted? Hvordan jobbes det med interne impulser fra medarbeidere og ledere når det gjelder innovasjon? Mener du at VIRKSOMHETEN som virksomhet åpner for å bruke tid på innovasjonsarbeid og nyskapsarbeid som ikke nødvendigvis fører til konkrete økonomiske resultat?	Radikal tenkning som skaper endring, noe helt nytt, noe man ikke har tenkt på tidligere, men også å bruke eksisterende ideer i nye settinger basert på erfaring fra andre deler av organisasjonen for eksempel. Todelt; en av driverne er klart våre medarbeidere, variasjonen mellom dem, deres kompetanse og erfaring, men også det tette samarbeidet vi har med våre kunder og deres behov. Det at vi er tett på og jobber med kundens behov og nye løsninger i team sammen med kunden. VIRKSOMHETEN foster og oppfordrer til innovasjon, og belønner initiativ til innovasjon. Det at vi også jobber med rådgivning tvinger oss til å være innovative. På mange måter, spesielt i forbindelse med kundefokus og det tette arbeidet med kunden. Nye måter å gjøre ting på og bedre løsninger for kunden. Gjennom vår metodikk tas nye ideer med videre i arbeidet med den enkelte kunde. Jeg opplever ikke at VIRKSOMHETEN i Norge åpner for det. Vi har ingen naturlig kultur på å dele gode ideer mellom kontorene, det er i hvert fall ikke formalisert. I Norge finnes det heller ingen innovasjonsansvarlig som vi ser på Virksomheten sine kontorer i utlandet. Jeg ser ikke innovasjonstanken reflektert i folks mål.	Et utvidet begrep: Å utvikle noe helt nytt, produkt eller tjeneste, men også forbedre noe eksisterende. Ønsket om lønnsomhet og vekst. En kompetansevirksomhet i seg selv med kompetente og flinke ansatte er i seg selv en driver for innovasjon. VIRKSOMHETEN rekrutterer inn nyutdannede folk som i kraft av friskt blod inn i org. Er en driver for innovasjon. Har ingen formening om VIRKSOMHETEN er bedre eller dårligere på innovasjon enn forrige arbeidssted. Innovasjonsarbeidet i VIRKSOMHETEN er nært knyttet til det arbeidet man faktisk gjør i prosjekter. Hver eneste dag driver man innovasjonsarbeid gjennom prosjektarbeid. Ja, til en viss grad, men først og fremst gjennom arbeidet i prosjektene. Personlig har jeg ikke tro på å drive innovasjonsarbeid utenom konkrete prosjekt slik vi gjør i dag. For meg en organisasjonskultur et utvidet begrep. Det er måten vi "gjør det på her". Det skrevne og det uskrevne. Alt som gjenspeiles i samhandlingsmønstrene og kommunikasjonen oss ansatte i mellom.	Innovasjon er å utforske nye muligheter samt å utvikle eksisterende. Tenke hva kan vi gjøre bedre? IT teknologi gir muligheter – ny IT plattform for VIRKSOMHETEN. Driverne for innovasjon er å spare tid som igjen gjør at man sparer penger. Dette har å gjøre med ny IT teknologi, det man finner løsninger man kan spare tid på som man igjen deretter gjør at man sparer penger. Innovasjon fra et kostnadsperspektiv Virksomheten bruker mye tid på IT utvikling. Det sitter team i USA som utvikler IT verktøyene for virksomheten slik at vi skal bli mer effektive. Nye ideer fra de ansatte kommer gjerne opp i det daglige arbeidet, i teamene. Ofte når nye teammedlemmer kommer inn stiller de nye spørsmål mht. måten vi gjør arbeidet på. Temaet bringer dette videre inn i teamarbeidet. Innovasjon handler jo også om å endre eksisterende prosedyrer ved hjelp av nye metoder og ny teknologi for VIRKSOMHETENS del. De ansatte må stille spørsmålstegn ved måten ting blir gjort på, dette vil bli lagt merke til oppover i hierarkiet og tatt tak i. Slik bør det være men jeg er ikke kjent med at det nødvendigvis er slik.

Hoved kategorier	Intervju 9 KONERNLEDER/ PARTNER?	Intervju 10 LEDER	Intervju 11
<p>Organisasjons kultur</p> <p>Hva legger du i organisasjonskultur?</p> <p>(Oppfølgings spørsmål: Toleranse i hvilken grad er det åpenhet for samspill mellom avdelingene og de ulike kompetanseområdene?</p> <p>Hvordan jobber dere organisasjonsmessig i VIRKSOMHETEN når dere skal løse oppgaver og oppdrag?</p> <p>På hvilke områder opplever du at VIRKSOMHETENS organisasjonskultur bidrar til innovasjon?</p> <p>Kan du beskrive i hvilken grad det er bestemte typer med ulike talenter som har blitt ansatt i VIRKSOMHETEN?</p> <p>Hvordan vil du reflektere over det å ha mangfold i ledelsen sett i lys av at VIRKSOMHETEN er en internasjonal virksomhet?</p> <p>Hvordan vil du beskrive mangfoldet av personlige egenskaper hos ansatte i VIRKSOMHETEN?</p> <p>Hvordan kan det å ha innvandrer i ledelsen i VIRKSOMHETEN være med på å sikre innovasjon i virksomheten?</p> <p>Er det deler av organisasjonskulturen i VIRKSOMHETEN som du mener er spesielt avgjørende for innovasjonsgraden, evt. hvilke?</p>	<p>Radikal tenkning som skaper endring, noe helt nytt, noe man ikke har tenkt på tidligere, men også å bruke eksisterende ideer i nye settinger basert på erfaring fra andre deler av organisasjonen for eksempel.</p> <p>Todelt; en av driverne er klart våre medarbeidere, variasjonen mellom dem, deres kompetanse og erfaring, men også det tette samarbeidet vi har med våre kunder og deres behov. Det at vi er tett på og jobber med kundens behov og nye løsninger i team sammen med kunden.</p> <p>VIRKSOMHETEN fosterer og oppfordrer til innovasjon, og belønner initiativ til innovasjon. Det at vi også jobber med rådgivning tvinger oss til å være innovative.</p> <p>På mange måter, spesielt i forbindelse med kundefokus og det tette arbeidet med kunden. Nye måter å gjøre ting på og bedre løsninger for kunden. Gjennom vår metodikk tas nye ideer med videre i arbeidet med den enkelte kunde.</p> <p>Jeg opplever ikke at VIRKSOMHETEN i Norge åpner for det. Vi har ingen naturlig kultur på å dele gode ideer mellom kontorene, det er i hvert fall ikke formalisert. I Norge finnes det heller innen innovasjonsansvarlig som vi ser på virksomheten sine kontorer i utlandet. Jeg ser ikke innovasjonstanken reflektert i folks mål.</p>	<p>Et utvidet begrep: Å utvikle noe helt nytt, produkt eller tjeneste, men også forbedre noe eksisterende.</p> <p>Ønsket om lønnsomhet og vekst. En kompetansevirksomhet i seg selv med kompetente og flinke ansatte er i seg selv en driver for innovasjon. VIRKSOMHETEN rekrutterer inn nyutdannede folk som i kraft av friskt blod inn i org. Er en driver for innovasjon.</p> <p>Har ingen formening om VIRKSOMHETEN er bedre eller dårligere på innovasjon enn forrige arbeidssted.</p> <p>Innovasjonsarbeidet i VIRKSOMHETEN er nært knyttet til det arbeidet man faktisk gjør i prosjekter. Hver eneste dag driver man innovasjonsarbeid gjennom prosjektarbeid.</p> <p>Ja, til en viss grad, men først og fremst gjennom arbeidet i prosjektene. Personlig har jeg ikke tro på å drive innovasjonsarbeid utenom konkrete prosjekt slik vi gjør i dag.</p> <p>For meg en organisasjonskultur et utvidet begrep. Det er måten vi "gjør det på her". Det skrevne og det uskrevne. Alt som gjenspeiles i samhandlingsmønstrene og kommunikasjonen oss ansatte i mellom.</p>	<p>Innovasjon er å utforske nye muligheter samt å utvikle eksisterende. Tenke hva kan vi gjøre bedre? IT teknologi gir muligheter – ny IT plattform for VIRKSOMHETEN.</p> <p>Driverne for innovasjon er å spare tid som igjen gjør at man sparer penger. Dette har å gjøre med ny IT teknolog, det man finner løsninger man kan spare tid på som man igjen deretter gjør at man sparer penger.</p> <p>Innovasjon fra et kostnadsperspektiv</p> <p>Virksomheten bruker mye tid på IT utvikling. Det sitter team i USA som utvikler IT verktøyene for virksomheten slik at vi skal bli mer effektive.</p> <p>Nye ideer fra de ansatte kommer gjerne opp i det daglige arbeidet, i teamene. Ofte når nye teammedlemmer kommer inn stiller de nye spørsmål mht. måten vi gjør arbeidet på. Temaet bringer dette videre inn i teamarbeidet.</p> <p>Innovasjon handler jo også om å endre eksisterende prosedyrer ved hjelp av nye metoder og ny teknologi for VIRKSOMHETENS del. De ansatte må stille spørsmålstegn ved måten ting blir gjort på, dette vil bli lagt merke til oppover i hierarkiet og tatt tak i. Slik bør det være men jeg er ikke kjent med at det nødvendigvis er slik.</p>

Hoved kategorier	Intervju 9 MM. Stavanger KONERNLEDELSE/PARTNER?	Intervju 10 AK. Stavanger	Intervju 11 Stavanger
<p>Kunnskapsledelse</p> <p>Hva legger du i ordet kunnskapsledelse?</p> <p>I hvilken grad og på hvilken måte vil du si at informasjon-og kunnskapsdeling foregår i VIRKSOMHETEN. BARRIERER?</p> <p>Kan du kort beskrive kunnskapsprosessen i VIRKSOMHETEN?</p> <p>Hvordan tror du en god kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn kan bidra til innovasjon i din virksomhet</p>	<p>Sørge for at alle ansatte har tilgang på organisasjonens samlede kunnskap, i bred forstand. Sørge for at de ansatte er koblet på hverandre både sosialt og teknologisk. Og at de har tilgang på nødvendig verktøy ellers for hensiktsmessig å kunne dele og få tilgang til nødvendig kunnskap.</p> <p>Pga. de fleste kontorenes størrelse i Norge (små) er det naturlig å samarbeide på tvers av avdelinger og fagområder på en daglig basis.</p> <p>De større avdelingene (Oslo, Bergen, Stavanger, Trondheim) opplever nok selve størrelsen på organisasjonen som et hinder for kunnskapsdeling</p> <p>Incentivene vi har i VIRKSOMHETEN mht. belønning og lønningssystemet burde ikke vær en barriere for kunnskapsdeling men kan nok være det på lik linje med tid. Måten vi måler folks aktiviteter på kan absolutt være en barriere.</p> <p>Vi har intranett i VIRKSOMHETEN</p> <p>Kunnskap utvikler seg gjennom måten vi rekrutterer på, vi tar inn nyutdannende mennesker med nye friske tanker. Vi utvikler kunnskap og erfaring gjennom det daglige samarbeidet med våre kunder. Vi bringer inn spesialister som bidrar inn med ny kunnskap ved behov og vi har full fokus på opplæring og trening av våre ansatte samt at vi følger den enkelte ansattes personlige utvikling tett.</p> <p>En kunnskapsleder med innvandrerbakgrunn kan utfordre måten man gjør arbeidet på i en organisasjon gjennom å bidra med nye ideer og egen erfaring og synliggjøre for sine kolleger at det finnes andre måter å gjøre ting på. </p>	<p>Å styre og sikre flyten av den kunnskapen, kompetansen og informasjonen som ligger i en virksomhet hvor mennesker med sin kunnskap og kompetanse utgjør verdien, den viktigste ressursen.</p> <p>Vi deler kunnskap og informasjon via databaser og fysiske samlinger, men det er et område vi ikke er gode nok på. Det er ikke system satt godt nok.</p> <p>Tid er en barriere for kunnskapsdeling i VIRKSOMHETEN. Alle har det travelt og prioriterer ikke kunnskapsdeling ut over det som må foregå i prosjektene.</p> <p>Den viktigste kunnskapsdelingen skjer i prosjektarbeidet. Og man tilfører VIRKSOMHETEN ny kunnskap gjennom rekruttering av nye unge arbeidstakere og en pågående kultur for kursing og opplæring.</p> <p>Ja, primært så handler det om å trekke på de erfaringer og perspektiver man har med seg fra det landet man kommer fra. Kulturforskjeller eksisterer jo også generelt i næringslivet, ikke bare mellom land.</p>	<p>Kunnskapsledelse handler om å bidra til å tilfang av ny kunnskap i organisasjonen og bidra til at man videreutvikler eksisterende kunnskap i organisasjonen.</p> <p>Kategorisere kunnskap og gi de ansatte tilgang til kunnskapsdatabasen.</p> <p>Praksis "on the job training" i team er den viktigste kilden til ny kunnskap.</p> <p>Like viktig er det at man har ulike hierarkiske nivå i et og samme team, da får man en god læringseffekt mht. at de unge utfordrer de eldre med nye kunnskap og de eldre utfordrer de unge med sin kompetanse og erfaring.</p> <p>Kjernen ligger i bakgrunnen en innvandrerleder har med seg inn i jobben sin. Den er annerledes enn de andres. Innvandrerlederen kan presentere nye løsninger for teamene som er ukjente for dem da de bare har utdannet seg og jobbet innen en og samme kultur.</p>